



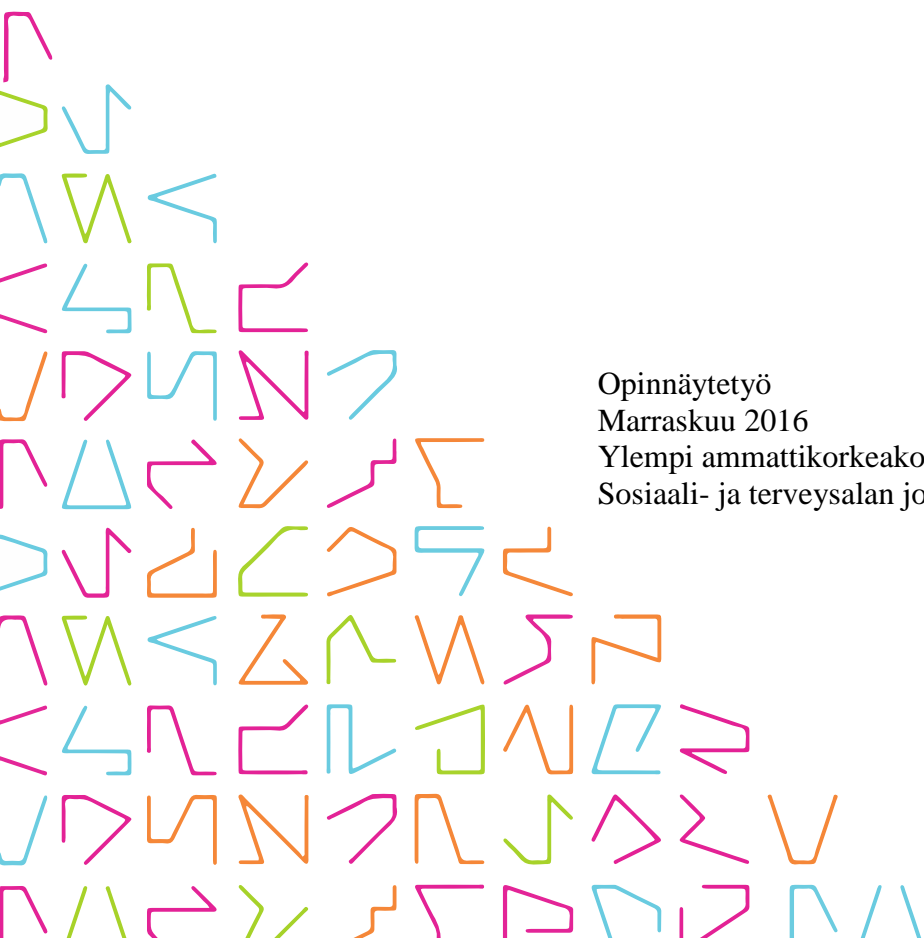
TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

MITEN JAKSAT ESIMIES?

Lapsiperheiden sosiaalipalveluissa työskentelevien esimiesten kokemuksia työhyvinvoinnistaan

Koivisto Anna-Maija

Opinnäytetyö
Marraskuu 2016
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

KOIVISTO ANNA-MAIJA:

Miten jaksat esimies?

Lapsiperheiden sosiaalipalveluissa työskentelevien esimiesten kokemuksia työhyvinvoinnistaan

Opinnäytetyö 79 sivua, joista liitteitä 12 sivua
Marraskuu 2016

Työhyvinvointiin kiinnitetään tällä hetkellä paljon huomiota. Työurien pidetessä työntekijöiden työssä jaksaminen korostuu. Esimiesten yhtenä tehtävänä on huolehtia työhyvinvoinnin organisoimisesta työyksiköissä. Esimiesten kokemuksia työhyvinvoinnistaan ei ole aiemmin tutkittu Tampereen kaupungin Lapsiperheiden sosiaalipalveluissa, johon tämän opinnäytetyön tein.

Lapsiperheiden sosiaalipalveluiden esimiehet toimivat sosiaalihuoltolain mukaisia palveluita tarjoavien yksiköiden johtajina ja lähiesimiehinä. Asiakaskunta muodostuu erilaista apua tarvitsevista perheistä. Toimintaympäristönä on esimerkiksi asiakkaan koti, toimisto tai lastensuojelulaitos. Hyvän asiakastyön toteutuminen edellyttää työntekijöitä, jotka kohtaavat asiakkaat arvostavasti tilanteesta riippumatta. Jotta esimies voi tukea työntekijöitään, tulee esimiehellä olla riittävästi voimavaroja ja keinoja eteen tulevien tilanteiden läpikäymiseen. Esimiesten työhyvinvoinnilla on merkitystä työyhteisön toiminnan kannalta.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata lastensuojelussa työskentelevien esimiesten kokemuksia työhyvinvoinnistaan sekä niitä asioita, joista esimiesten työhyvinvointi koostuu. Opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimus. Opinnäytetyöhön osallistui 11 esimiestä, joista kuusi toimi lähiesimiehenä ja viisi keskijohdon esimiestehtävissä. Tutkimukseen osallistuneet kirjoittivat vapaamuotoisesti omaan työhyvinvointiin liittyvistä asioista. Saadut vastaukset analysoitiin induktiivisesti sisällön analyysin avulla.

Tutkimuksen pääkategorioiksi muodostuivat 1.) Esimies yksilönä 2.) Esimies osana työyhteisöä, 3.) Esimiesten kokemukset työhyvinvoinnissa tapahtuneista muutoksista sekä 4.) Esimiesten tukiverkosto. Esimiehet kokivat työnsä mielenkiintoiseksi ja haastavaksi. Lähi- ja keskijohdon esimiesten kokemukset työhyvinvoinnistaan olivat samansuuntaiset. Eroavaisuuksia ilmeni koettuun oman esimiehen tukeen ja toimintaan sekä asiakastyön tekemiseen liittyen. Työhyvinvoinnissa ilmenneet muutokset näyttäytyivät fyysisinä ja psyykkisinä oireina kuten unettomuutena ja ärtyneisyytenä. Kollegoilta saadun vertaistuen ohella työnohjaus koettiin tärkeäksi oman työssä jaksamisen kannalta.

Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia työhyvinvoinnin kokemuksia esimiehen sukupuoleen, ikään sekä työkokemukseen peilaten, joita tässä tutkimuksessa ei tarkasteltu. Myös tuleva SOTE-uudistus tuo haasteita esimiesten työhön ja olisikin mielenkiintoista tutkia, onko sillä ollut vaikutusta esimiesten työhyvinvoinnille.

Asiasanat: esimiestyö, esimiesroolit, työhyvinvointi, vertaistuki, työnantajan tuki

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Name of the Degree Programme
Name of the Option

KOIVISTO ANNA-MAIJA:

How are you coping, manager?

Managers experiences of their own job wellbeing in Child welfare

Bachelor's thesis 79 pages, appendices 12 pages
November 2016

Job wellbeing is one of the most important subject in working life and it is one part of managers' job to take care for employees in organizations. The aim in this study was to investigate managers and their experiences of their own job wellbeing in Child Welfare in City of Tampere. There is not previous studies done from managers' job wellbeing in Child welfare in City of Tampere.

Supervisors and managers are in charge of different kind of units in Child welfare. The working place can be in home of the client, office or in family support centers. Client family's needs many kind of support and workers in Child welfare should confront clients with dignified. This is one theme were workers needs support from their managers. Supervisors and managers should have resources enough to do supporting. This is one reason why supervisors and managers job wellbeing is really important matter.

This study is qualitative in nature. The respondents were asked write from their wellbeing and job satisfaction. Of the initial cohort of 11 managers, five were managers and six were supervisors. The data were analyzed using inductive content analysis.

Analyses data yielded that supervisors and managers wellbeing and job satisfaction were composed of 1.) Individual wellbeing, 2.) Working environment, 3.) Changes in job wellbeing and 4.) Social and organizational support. Supervisors and managers were quite satisfied and happy with their work despite of the challenges. Respondents usually got support from workers, co-workers and their own managers. This was one resort thus helped respondents coping in their work. On the other hand, if supervisors and managers didn't get support from their own manager, ment it more stress and less job satisfaction. Changes in job wellbeing were mostly physicals. Respondents suffered for example sleeplessness. They also felt irritability and ability to work was lower. If job wellbeing was lower had respondents more difficulties separating work and personal life. There were some differences between supervisors and managers experiences of their job wellbeing accompanied by managerial support and work with client.

In future it would be interesting to investigate supervisors and managers wellbeing based on gender, age and tenure. Also future SOTE-reform affect in supervisors and managers work and it would be interesting to assess the effects of reform to managers' wellbeing.

Key words: leadership, supervisor, manager, job wellbeing, social support, organizational support

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS.....	9
3	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, KYSYMYKSET JA TAVOITE	11
4	TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	12
4.1.	Roolina esimies.....	12
4.1.1	Esimiehen ydintehtävä	13
4.1.2	Tunneälykäs johtaminen	14
4.1.3	Esimiehenä kehittyminen	14
4.2.	Johtamistyön eri tasot	15
4.3.	Työhyvinvointi.....	17
4.3.1	Yksilölliset voimavarat	19
4.3.2	Työyhteisön työhyvinvointi	21
4.3.3	Menetelmiä työhyvinvoinnin tukemiseen	22
4.3.4	Työhyvinvointia sääteleviä ohjeistuksia ja lakeja.....	23
4.3.5	Esimiesten työssä jaksaminen	24
5	MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT	26
5.1.	Kvalitatiivinen tutkimus	26
5.2.	Aineiston keruumenetelmä	27
5.2.1	Kirjallinen kysely	28
5.2.2	Aineistonkeruu ja sen toteutuksen kuvaus	28
5.3.	Aineiston analyysimenetelmä, sisällönanalyysi	30
6	TUTKIMUSTULOKSET	33
6.1.	Esimiesten työhyvinvoinnin pääkategoriat	33
6.1.1	Esimies yksilönä pääkategoria	33
6.1.2	Esimies osana työyhteisöä pääkategoria	37
6.2.	Esimiesten kokemukset työhyvinvoinnistaan	40
6.3.	Esimiesten kokemukset työhyvinvoinnissa tapahtuneista muutoksista pääkategoria	41
6.4.	Esimiesten tukiverkoston pääkategoria	45
7	POHDINTA.....	48
7.1.	Tutkimuksen eettisyys	48
7.2.	Tutkimuksen luotettavuus	50
7.3.	Tulosten tarkastelua	54
7.4.	Jatkotutkimusaiheet	63
	LÄHTEET	64
	LIITTEET	68
	Liite 1. Organisaatiokaavio (Tampereen kaupungin intranet Loora 2016)	68

Liite 2. Saatekirje vastaajille	69
Liite 3. Tehtävänanto.....	70
Liite 4. Kirjallisuuskatsauksen koonti.	71
Liite 5. Aineiston teemoittelun kuvaus.....	76

1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveysministeriö on asettanut yhdeksi tavoitteeksi, että vuoteen 2020 mennessä elinikäinen työssäoloaika pitenee kolmella vuodella. Tämän saavuttamiseksi Sosiaali- ja terveysministeriö visioi, että työn tulee olla vetovoimaista ja ihmisten kykyä sekä halua tehdä työtä parannetaan (stm julkaisu 2011:13). Vision toteuttaminen niin Lapsiperheiden sosiaalipalveluissa kuin missä tahansa muussa organisaatiossa vaatii laaja-alaista panostusta työhyvinvointiin organisaation jokaisella tasolla. Johdolla ja esimiehillä on lisäksi johtamisen roolista kumpuava velvollisuus työhyvinvoinnin organisoimiseen (Suutarinen & Vesterinen 2010, 14).

Kokemus työhyvinvoinnista on yksilöllistä ja siihen vaikuttavat paitsi työpaikalla tapahtuvat asiat, myös yksilölliset tekijät. Tällaisen yksilön psykologisen pääoman lisäksi työhyvinvoinnin on havaittu tarttuvan sosiaalisissa suhteissa tapahtuvassa vuorovaikutuksessa, jota kuvataan sosiaalisesti pääomaksi. (Mäkinie, Heikkilä-Tammi & Manka 2015, 11,13). Työyhteisön sosiaalinen pääoma on yhteydessä yksilön työnsuoritukseen, työhön sitoutumiseen sekä työtyytyväisyyden kokemiseen. Työyhteisön korkea sosiaalinen pääoma näyttäytyy esimerkiksi me-henkenä ja työyhteisönä, jonka jäsenenä halutaan olla. (Young, Bartram & Stanton 2010, 182; Mäkinie ym. 2015, 13).

Esimiehen johtamistyyllillä on todettu olevan merkitystä työntekijöiden kokeman henkisen hyvinvoinnin kannalta (Lehto, Sutela & Pärnänen 2015, 19–20). Transformationaalinen johtaja tukee työntekijää, antaa työntekijän käyttää omaa osaamistaan ja toimii oikeudenmukaisesti työyhteisössä. Esimiehen ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus, luottamus ja yhteinen, jaettu arvomaailma lisäävät koettua sosiaalista pääomaa. Myös esimiehen kyvykyys tunteiden tunnistamisen ja niiden käsittelemisen suhteen vaikuttavat työyhteisön sosiaaliseen pääomaan (Rajava ym. 2014, 17).

Kunnat ovat isoja työnantajia, jonka vuoksi johtamiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Kuntien esimiestyötä on tutkittu ja havaittu, että esimiestyössä koetaan olevan ongelmia. Työntekijät eivät saa esimieheltä riittävästi palautetta eikä esimiestyötä aina pidetä oikeudenmukaisena. (Mäkinie ym. 2015, 13). Toisaalta työolotutkimusten mukaan johtaminen ei ole niin huonoa kuin yleisessä, julkisessa keskustelussa annetaan ymmärtää (Lehto ym. 2015, 36).

Tämän hetkistä työelämää tarkasteltaessa edellä mainitut kaksi teemaa, työhyvinvointi ja johtajuus, näyttävät olevan keskeisiä tutkimuskohteita. Rajava ym.(2014) ovat viitanneet Hoganin ja Kaiserin (2005) mielipiteeseen, joiden mukaan johtaminen on tärkein yksittäinen tutkimusalue sen laajan yhteiskunnallisen merkityksen vuoksi (Rajava ym. 2014, 5). Työhyvinvointia ja johtajuutta tutkitaan usein työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta, joka selittyy sillä, että esimiehen tehtäviin kuuluu työyhteisön työhyvinvoinnin johtaminen. Kuitenkin esimies on osa työyhteisöä ja johtajan omalla työssä jaksamisella on merkitystä koko työyhteisöön.

Esimiesten kokemuksia omasta työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta on Suomessa tutkittu verrattain vähän. Tehtyjen tutkimusten (esimerkiksi Feldt 2010, Ahtilinna, Feldt, Kinnunen & Mäkikangas 2007, Salo 2008) mukaan esimiehet ovat yleisesti tyytyväisiä työhönsä, vaikka työn psyykkinen kuormittavuus näyttäisi olevan esimiehillä isompi kuin perustyötä tekevillä työntekijöillä. Samansuuntaisia tuloksia on saatu myös kansainvälissä tutkimuksissa (muun muassa Johansson, Sandhal & Hasson 2013, Van Bogaert ym.2014, Warshawsky ja Havens 2014). Näissä tutkimuksissa esiin nousi lisäksi esimiesten työn kuormittavuutta lisäävinä asioina aika- ja työpaine, työn sisällön epäselvyydet, päätösvalan epäselvyys ja työn keskeytykset. Toisaalta omalta esimieheltä sekä kollegoilta saatu tuki lisäävät esimiesten työtyytyväisyyttä ja työssä pysymistä (muun muassa Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi 2013, 85, Kröger 2014, 135).

Alati muuttuva työelämä näyttäytyy myös sosiaali- ja terveydenhuollon parissa työskentelevien esimiesten toimintaympäristöä koskettavissa jatkuvissa muutoksissa (Lammin-takanen. 2014, 97). Tampereen kaupungin Lapsiperheiden sosiaalipalveluiden organisaatiossa, johon tämän opinnäytetyön tein, tehtiin vuoden 2015 aikana iso, uudistuneeseen sosiaalihuoltolakiin perustuva, organisaatiomuutos. Tehty muutos koskettti kaikkia organisaatiossa työskenteleviä työntekijöitä, myös esimiehiä. Itse työskentelen lähiesimiehenä yhdessä organisaation yksikössä.

Kiinnostukseni esimiesten työhyvinvointiin kumpuaa omista useamman vuoden kokemuksistani lähiesimiestyöskentelystä sekä yleisestä kiinnostuksestani ihmisen hyvinvointiin. Edellisenä vuonna tehty organisaatiomuutos sattui ajallisesti yhteen tämän opinnäytetyön tekemisen kanssa, mutta se ei ollut lähtökohta tutkimukselleni. Tehtyä organisaatiomuutosta en voi kuitenkaan tässä tutkimuksessa ohittaa, koska muutokseen,

toivottuunkin, liittyy paljon asioita ja tilanteita, jotka voivat vaikuttaa joko suoraan tai välillisesti työhyvinvointiin. Muutoksen yhteydessä esimiehen tehtävänä on saattanut olla ottaa haltuun uusi tehtävä, uusi työryhmä sekä mahdollisesti uudet toimitilat. Näiden lisäksi esimiehen yhtenä perustehtävänä on ollut työryhmän työhyvinvoinnista huolehtiminen.

Koettuun työhyvinvointiin vaikuttavat yksilöllisten ja työyhteisöllisten tekijöiden lisäksi toimintaympäristö, asiakkaat ja sidosryhmät. Lapsiperheiden sosiaalipalveluita tarvitsevat lapsiperheet ja heidän elämäntilanteensa voivat olla hyvinkin hankalia. Työntekijät joutuvat kohtaamaan niin lapsen kuin vanhempien hädän, johon työntekijän odotetaan kykenevän suhtautumaan ammatillisesti. Perheet saattavat vastustaa mahdollisia lastensuojelullisia väliintuloja, kuten lapsen sijoitusta kodin ulkopuolelle. Asiakkaiden työntekijöihin kohdistama väkivallan uhka voi olla todellinen. Tällaisen väkivallan uhan on todettu olevan hieman enemmän yhteydessä työntekijän henkiseen kuormittavuuteen kuin itse väkivallan kokemisen (Lehto ym. 2015, 34). Esimiehen tulee olla jatkuvasti tietoinen tällaisista omassa toimintaympäristössä tapahtuvista asioista. Esimieheltä odotetaan ymmärrystä sekä keinoja, joilla hän kykenee työntekijöitään haastavissa tilanteissa tukemaan (Mäkinen ym. 2015, 19). Usein esimies toimii ikään kuin työntekijöiden tunteiden kaatopaikkana ottaessaan vastaan työntekijöiden työn pinnasta kumpuavia tunteenpurkauksia.

Miten Lapsiperheiden sosiaalipalveluiden esimies jaksaa tämän kaiken keskiössä?

Opinnäytetyöni tarkoituksena on kuvata kunta-alalla, lapsiperheiden sosiaalipalvelussa työskentelevien esimiesten omia kokemuksia työssä jaksamisesta ja työhyvinvoinnista sekä niitä tekijöitä, jotka esimiehen omaan työhyvinvointiin vaikuttavat.

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

Tein opinnäytetyön Tampereen kaupungin Avopalveluissa Lapsiperheiden sosiaalipalveluissa työskentelevien esimiesten työhyvinvoinnista. Lapsiperheiden sosiaalipalveluihin kuuluvat seuraavat palvelukokonaisuudet; perhepalvelut, jotka sisältävät ennaltaehkäisevät palvelut, lastensuojelun avohuollon palvelut sekä sijaishuollon palvelut. Lapsiperheiden sosiaalipalveluiden palvelupäällikön lisäksi esimiehiä on 35, joista kolme työskentelee edellä mainittujen palvelukokonaisuuksien johtajina. Koulutukseltaan Lapsiperheiden sosiaalipalveluissa työskentelevät esimiehet ovat esimerkiksi sosiaalityöntekijöitä, psykologeja, sairaanhoitajia (AMK) tai sosionomeja (AMK). Näiden pohjakoulutusten lisäksi esimiehinä toimivilla on erilaisia johtamiskoulutuksia sekä työkokemusta esimiestyöstä. Osalla esimiehistä on ylempi korkeakoulututkinto. Liitteessä 1 on kuvattuna Lapsiperheiden sosiaalipalveluiden organisaatiokaavio.

Vuonna 2015 tehdyn organisaatiomuutoksen myötä osa esimiehistä vaihtoi työpistettä, perustehtävä yksikössä muuttui tai työryhmässä tapahtui muutoksia. Muutosta suunniteltaessa sekä esimiehet että työntekijät pyrittiin osallistamaan muutokseen kysymällä toiveita siitä, missä kukin toivoisi voivansa työskennellä. Suurin osa esimiehistä pääsi johtamaan sitä yksikköä ja sitä perustehtävää, jota olivat toivoneet joko ensi- tai toissijaisesti. Muutoksen myötä myös esimiehen oma lähin esimies saattoi vaihtua, joka tarkoitti sitä, että moni esimies on ollut uuden edessä sekä työryhmänsä että esimiehensä suhteen.

Tehdyn muutoksen myötä linjajohtajuudesta siirryttiin isompien kokonaisuuksien johtamiseen. Ennen organisaatiomuutosta johtoryhmään kuului 12 jäsentä, nyt muutoksen jälkeen johtoryhmään kuuluu esimiehistä kolme palvelukokonaisuuden johtajaa, toimistopalveluiden esimies sekä Lapsiperheiden sosiaalipalveluiden johtaja. Lisäksi johtoryhmään kuuluvat työsuojeluvaltuutettu sekä henkilöstöjärjestöjen nimeämät edustajat. Jokaisella palvelukokonaisuudella on oma johtamistiiminsä, joka koostuu palvelukokonaisuuden alaisuudessa työskentelevistä yksikön johtajista.

Lapsiperheiden sosiaalipalvelut tarjoavat kuntalaisille sosiaalihuoltolain (sosiaalihuoltolaki 1301/2014) mukaisia palveluita. Palvelut sisältävät hyvin erilaisia perustehtäviä,

esimerkiksi kotiin tehtävää työtä tai laitoshoidtoa. Osassa yksiköistä varsinkin lähiesimiehen tehtävä koostuu sekä suoraan asiakastyöstä että esimiestyöstä, kun taas joissain yksiköissä lähiesimiehen tehtävät ovat pääsääntöisesti esimiestehtäviä. Yksiköiden johtajat vastaavat kokonaisuuksista, jotka muodostuvat kahdesta tai useammasta työryhmästä. Yksiköiden johtajien tehtävänkuvaan liittyy myös tukipalveluista (keittiö ja laitoshuolto) ja kiinteistöistä vastaaminen. Palvelupäälliköt vastaavat palvelukokonaisuudesta ja toimivat lähimpinä esimiehinä yksiköiden johtajille.

Toimintaympäristöä määrittelevät myös organisaation asiakkaat. Lapsiperheiden sosiaalipalveluissa asiakkaat ovat lapsiperheitä, jotka tarvitsevat joko hetkellisesti tai pitempiketoisesti perhepalveluita tai lastensuojelulain mukaisia palveluita. Perheiden tilanteet voivat olla hyvinkin haastavia. Työntekijät voivat joutua tekemään vastentahtoisia päätöksiä ja puuttumaan oleellisesti perheiden elämään. Yksiköissä, joissa lapset tai nuoret ovat sijoitettuina, lapsen oman käyttäytymisen hallitsemattomuus ja siitä seuraavat kiinnipitotilanteet voivat aiheuttaa vaaratilanteita työntekijöille. Tällaiset tilanteet voivat jopa viisinkertaistaa työntekijän riskin tuntea työnsä henkisesti rasittavaksi (Lehto ym. 2015, 18). Esimiehen tehtävänä on omaksua työhyvinvointia tukeva johtamistyyli ja olla työntekijöiden tukena ja tunteiden vastaanottajana sekä huolehtia siitä, että työntekijät kykenevät tekemään vaativaa työtään (Mäkinen ym. 2015, 19).

3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, KYSYMYKSET JA TAVOITE

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata lapsiperheiden sosiaalipalveluissa työskentelevien esimiesten kokemuksia omasta työssä jaksamisestaan ja työhyvinvoinnista sekä niitä asioita, joista esimiesten työhyvinvointi koostuu.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Millaisista asioista esimiesten työhyvinvointi koostuu?
2. Millaisena esimiehet kokevat oman työssä jaksamisensa?
3. Millaisina esimiehet ovat kokeneet työhyvinvoinnissa tapahtuneet muutokset?
4. Millaisilla keinoilla esimiehen työhyvinvointia voidaan tukea?

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa esimiesten työhyvinvoinnista. Saatua tietoa voidaan hyödyntää suunniteltaessa sitä, miten Lapsiperheiden sosiaalipalveluissa työskentelevien esimiesten työhyvinvoinnista pidetään huolta tulevaisuudessa.

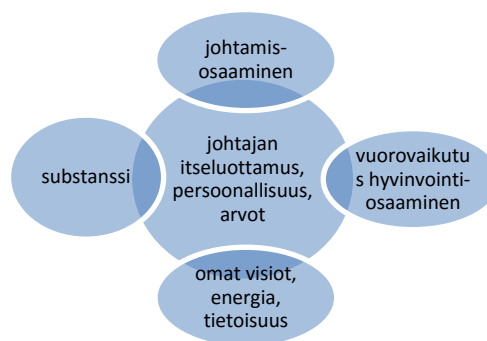
4 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Esimiehen työhyvinvointia tutkiessa keskeisiksi käsitteiksi muodostuvat esimiesrooli, esimiestyön eri tasot sekä työhyvinvointi. Työhyvinvointi muodostuu suhteessa yksilön työtehtävään ja näin pelkästään työhyvinvoinnin määrittely ei riitä. Jotta voi syntyä käsitystä esimiesten kokemuksista omasta työhyvinvoinnista, tulee ensin ymmärtää myös esimiestyöhön liittyviä osa-alueita.

4.1. Roolina esimies

Organisaatiossa on erilaisia rooleja jokaisen työntekijän perustehtävään liittyen. Myös esimiestehtävä on yksi rooli, joka on työnantajan puolelta annettu ja määritelty. Järvinen (2011, 142) on todennut onnistuneen esimiestyön lopulta olevan kiinni siitä, ottaako esimies hänelle tarjotun roolin vastaan vai ei. Esimies on työyhteisössä keskeinen toimija hänen rooliinsa liittyvien toimintavaltuuksien ja vallan myötä. Esimiesrooliin liittyy sellaistenkin päätösten teko, jotka eivät miellytä työntekijöitä. Oikeudenmukainen päätöksenteko nähdään kuitenkin vastuun ottamisena työyhteisön johtamisesta. (Juuti & Vuorela 2006, 32; Nuutinen ym. 2013, 58).

Sydänmaanlakka (2004, 148) on tutkinut johtajuutta ja luonut älykkään johtajuuden mallin, johtajuuden osaamispuun (kuvio 1). Puun oksisto kuvaa johtajan tarvitsemaa osaamista johtamiseen, tehokkuuteen ja substanssiosaamiseen liittyen. Lisäksi oksistoon kuuluvat johtajan vuorovaikutus ja hyvinvointiosaaminen. Puun runko muodostuu johtajan itseluottamuksesta ja puun juuret kuvaavat sitä, millainen johtaja on. Juurissa ovat johtajan arvot, persoonallisuus, henkilökohtaiset visiot, energia ja lahjakkuus sekä tietoisuus.



KUVIO 1. Älykkään johtajan malli (mukaillen Sydänmaanlakkaa 2004,148)

Sydänmaanlakka (2004) on todennut, että johtajaksi tuleminen vaatii paitsi johtajuuden osaamispuun mukaiset tiedot ja taidot, myös halua johtaa. Johtaminen on Sydänmaanlakan (2004, 13) mukaan palveluammatti, jossa johtajan pitää antaa hyvää johtamispalvelua. Palveleva johtaja on aito, anteeksiantava, saadusta palautteesta oppiva sekä johtamisessaan kokonaisuuden ja vastuullisuuden huomioiva. Palveleva johtaja lisää työhyvintointia tukemalla työntekijän työhön sitoutumista ja voimaantumista sekä tarjoamalla työntekijälle vaikutusmahdollisuuksia. (Mäkinen ym. 2015, 20).

4.1.1 Esimiehen ydintehtävä

Hyvän johtamispalvelun avulla esimiehen ydintehtävä on huolehtia organisaation olemassa olost. Tämä tarkoittaa, että organisaatiolla tulee olla selkeä ja mielekäs perustehtävä, jonka toteutumisesta esimies huolehtii (Juuti & Vuorela 2006, 22). Monella eri vuosikymmenellä johtamisesta kirjoittanut Drucker (2000, 22) on todennut, että jokaisessa instituutiossa tarvitaan joku, jolla on lopullinen valta ja joka viime kädessä on vastuussa. Työelämä on pitkään ollut jatkuvassa muutoksessa ja esimiestyön voidaan käsittää olevan reagoitua erilaisiin yllätyksiin ja häiriöihin, joita muutokset työpaikoilla aiheuttavat. (Aarnikoivu 2010, 33). Organisaatiot tarvitsevat johtajaa ja työryhmät esimiehiä selviytyäkseen ja tämän roolin työnantaja esimiehelle tarjoaa. Esimiehen tehtävänä on työnantajaltaan saadun vallan avulla johtaa yksikkönsä perustehtävän toteutumisessa muutoksista huolimatta. Drucker (2000) vertaa johtamista tältä osin uppoavaan laivaan todetessaan, ettei kapteeni kutsu kokousta koolle vaan antaa käskyn, miten tilanteessa toimitaan. Johtamistyötä Drucker ei kuitenkaan määrittele vallankäytön näkökulmasta vaan hän toteaa, että *ihmisiä ei ”johdeta”*. *Tehtävänä on luotsata ihmisiä. Tavoitteena on saada kunkin yksilön vahvuudet ja tiedot tuottavaan käyttöön.* (Drucker 2000, 22, 35). Tämä ajatus sopii hyvin kuvaamaan esimiehen roolia suhteessa työyhteisönsä työhyvintointiin sekä esimiehen toimintaa johtamispalvelun näkökulmasta tarkasteltaessa.

Asiakkaat, työntekijät ja sidosryhmät luovat toiminnan mahdollisuudet organisaatiolle. Toimivan organisaation johtajuudessa on kyse siitä, miten toimimme muiden ihmisten kanssa. Alahuhta (2015) toteaa, että jokainen voi osoittaa johtajuutta työroolista riippumatta. Esimiesroolissa johtajuus on kuuntelemista, välittämistä sekä valmentamista. Näistä Alahuhta painottaa johtajan kykyä kuunnella, hänestä se on tärkeämpi kyky kuin

puhuminen. (Alahuhta 2015, 18, 25). Työntekijöitään kuunteleva johtaja toimii palvelevan johtajuuden mukaisesti työntekijöitään arvostaen. Kuulluksi tulemisen kokemus liittyy arvostavaan vuorovaikutukseen johtajan ja työntekijän välillä (Nuutinen ym. 2013, 86–87).

4.1.2 Tunneälykäs johtaminen

Kyky kuunnella liittyy tunneälykkääseen johtamiseen. Organisaatioissa ajattelu ja tunteet liittyvät toisiinsa ja tunteilla on suuri vaikutus kaikkeen toimintaan (Åhman 2014, 229). Esimies herättää työyhteisössä erilaisia tunteita, joista osa liittyy esimieheen itseän ja hänen tapansa toimia ja osa liittyy esimiesrooliin (Järvinen 2009, 89). Työyhteisön tunteiden keskus asettuu usein johtajan ympärille, jolloin johtajan tehtävänä on tasapainottaa tarvittaessa työyhteisön tunnetilaa (Perkka-Jortikka 2002, 99). Tunneälykäs johtaja aktivoi työntekijöitään ja saa työntekijän rohkaistumaan erilaisten tunteiden näyttämiseen työyhteisössä (Rajava ym. 2014, 26). Johtajuuden näkökulmasta tunteiden tunnistamiseen ja niiden ohjaamiseen eli tunteiden lukutaitoon liittyy olennaisesti tilannetaju. Johtamisen kannalta on merkityksellistä, että vuorovaikutuksessa esiintyvät tunteet ymmärretään ja käsitellään tilanteen mukaan. (Åhman 2014, 233).

Hyvät tunnetaidot näyttäisivät myös suojaavan stressiltä (Rajava ym. 2014, 26). Esimiesten tulisi enemmän kiinnittää huomiota tunneinformaatioon, omien tunteiden säätelyyn sekä oman uupumuksen ehkäisyyn. Menestykselliseen johtamiseen liittyy oman mielen ja hyvinvoinnin johtaminen. (Saarinen 2007, 170). Jylhä (2005) toteaa esimiesroolista niin, että esimies toimii ikään kuin kahden erilaisen minuuden varassa. Esimiehen tärkein työväline on oma persoona. Yhtäältä esimies on työpaikalla samojen ilmiöiden ja työpaikan toiminnan mukana, toisaalta hän toimii ammatillisessa roolissa ja näiden välisestä tasapainosta riippuu se, miten esimies onnistuu esimiesroolissaan. (Jylhä 2005, 16).

4.1.3 Esimiehenä kehittyminen

Johtamistyö on määrätietoista työtä, joka perustuu selkeydelle ja johdonmukaisuudelle. Organisaatioissa tämä tulisi huomioida niin, että tavoitteet, strategiat sekä organisaation

säännöt ovat kaikille organisaation esimiehille selkeitä. Esimiehen tulee myös johtaa itseään ja panostaa omaan kehittymiseensä. Johtajana kehittyminen vaatii kokemusta sekä taitoa oppia kokemuksistaan. Lisäksi esimiehen tulee ymmärtää, että ainoa keino kehitymiselle on havainnoida omaa toimintaa sekä saamaansa palautetta. Ilman riittävä kykyä itsehavainnointiin esimiehen mahdollisuudet kehitymiselle ihmisten johtamiseen liittyen ovat vähäisiä. (Aarnikoivu 2010, 34; Alahuhta 2015, 25; Han, Wang & Dong 2014, 483; Järvinen 2009, 79, 82; Sydänmaanlakka 2004, 13, 213).

Esimiehen kehittymisen kannalta on merkityksellistä, että organisaatio tarjoaa mahdollisuuksia erilaisiin koulutuksiin osallistumiseen. Tämä tulisi huomioida varsinkin silloin, kun esimiehen työssä jaksamisessa tapahtuu muutoksia. Esimiehen osaamisen lisääntyminen palvelee paitsi organisaatiota ja työyhteisön työhyvinvointia, niin myös esimiehen omaa hyvinvointia työn hallinnan lisääntymisen myötä (Mäkinen ym. 2015, 15).

Tampereen kaupunki järjestää omaa esimieskoulutusta. Esimiespassi -nimisen koulutuksen tulisi jokaisen kaupungilla työsuhteessa olevan esimiehen suorittaa. Koulutus rakentuu erilaisista esimiestyön osioista, joista osa on kaikille esimiehille yhteisiä ja osan jokainen esimies voi itse valita tietystä valikoimasta. Kaikkien koulutukseen osallistuvien tulee suorittaa esimerkiksi talouteen liittyviä koulutuksia. Vaihtoehtoisista osioista esimerkkinä on verkossa suoritettava kehityskeskustelu-koulutus. Pitempään kaupungin palveluksessa olleella esimiehellä tarvittavat osiot koostuvat hieman eri sisällöstä kuin vasta kaupungin palvelukseen tulevalle esimiehelle. Esimiespassi-koulutuksen lisäksi kaupunki järjestää monenlaista sisäistä koulutusta, joista osa on lähinnä esimiehille tarkoitettuja ja osa on kaikille kaupungin työntekijöille tarkoitettuja koulutuksia. Tampereen kaupungin esimieskoulutuksen lisäksi Lapsiperheiden sosiaalipalveluissa järjestettiin vuosina 2013–2014 oma esimieskoulutus, johon jokaisen Lapsiperheiden sosiaalipalveluissa työskentelevän esimiehen tuli osallistua. (Tampereen kaupunki, Loora 2016).

4.2. Johtamistyön eri tasot

Organisaatioissa johtaminen tapahtuu eri tasoilla. Sosiaali- ja terveysalan organisaatiot ovat perinteisesti olleet hierarkkisia ja esimiehillä organisaation eri tasoilla on ollut suhteellisen selkeä ja rajattu tehtäväkenttä. Lähijohdon, keskijohdon sekä ylimmän eli strategisen johdon johtamistyössä on havaittu olevan selkeitä eroja. (Niiranen ym. 2014, 49).

Lähijohtajien työn sisältö painottuu lähellä asiakaspintaa oleviin asioihin sekä työntekijöiden osaamisen johtamiseen ja palveluprosessien kehittämiseen. Lähijohtaja nähdään substanssiosaajana ja esikuvana suhteessa työyhteisöön (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 69). Lähijohtajan tiivis perustyössä mukana oleminen auttaa työryhmän työssä jaksamista ja tukee näin koko työyhteisön työhyvinvointia. Lisäksi perustyöhön osallistuminen tukee myös lähijohtajan omaa työssä jaksamista (Kanste 2005, 132–133).

Lähijohtajat ovat kuvanneet omaa toimintaansa rajapinnassa toimimiseksi. He toimivat yhtäältä strategisen johdon suuntaan ja toisaalta työyksikkönsä suuntaan (Reikko ym. 2010, 69). Lähiesimiehen toiminta työntekijöiden ja ylemmän johdon välisen vuoropuhelun mahdollistajana nähdään työntekijöiden näkökulmasta esimiehen johtamiseen liittyvänä vastuunottamisena (Nuutinen ym. 2013, 58). Tällaista rajapinnassa toimimista Perkka-Jortikka on (2002) kuvannut puun ja kuoren välissä toimimiseksi. Hänestä organisaation keskustelu on tarinan kertomista, jossa ylätarinaa kertoo ylin johto. Tämä ylätarina jää usein ylimmän johdon ja keskijohdon väliseksi vuoropuheluksi. Lähijohto puolestaan kohtaa työn arjesta kumpuavia tarinoita. Puun ja kuoren välissä toimiminen tarkoittaa sitä, että lähijohto siivilöi alatarinoita ylöspäin ylemmälle johdolle ja toisaalta siivilöi ylätarinoita alaspäin työryhmälle. Lisäksi ylin johto ja lähijohto voivat edustaa hyvinkin erilaisia näkökulmia. (Perkka-Jortikka 2002, 104).

Lähiesimiehet kokevat työssään odotuksia sekä työntekijöiden että omien johtajien taholta. Nämä odotukset esimiehiä kohtaan ovat edelleen viime vuosina kasvaneet (Lammintakanen 2014, 97). Kansteen (2005, 170) mukaan lähijohtajan työ on itsenäistä mutta erityisen vaativaa ja tämän vuoksi keskijohdolta edellytetään aktiivista roolia ja tukea lähijohdolle. Keskijohdossa toimivien johtajien työn sisältöön liittyvät lähijohdon tukemisen lisäksi organisaation strategiset tuloksellisuustavoitteet sekä käytettävissä olevat resurssit (Niiranen ym. 2014, 49).

Lähi- sekä keskijohto ovat keskeisessä asemassa työyhteisön sosiaalisen pääoman muodostumisessa. Työntekijät haluavat olla jäsenenä hyvinvoivassa työyhteisössä, jossa on korkea sosiaalinen pääoma. Tällaista työyhteisöä kuvastaa me-henkisyys. Ylimmän johdon tulee ymmärtää lähi- ja keskijohdon merkitys työyhteisön hyvinvoinnin osatekijänä ja tarjota riittävästi koulutusta sekä tukea esimiehille (Young, Bartram & Stanton 2010, 182; Mäkinen ym. 2015, 13).

Ylimmän johdon työssä korostuvat strategiset tavoitteet sekä yhteydet kunnan hallintoon. Ylin johto vastaa organisaation toiminnasta ulospäin ja on se taho, joka lopulta vastaa toiminnasta sidosryhmien, kuntalaisten, poliittisten päättäjien sekä kunnan ylimmän johdon suuntaan. Ylin johto on usein työntekijöille näkymätön ja mitä kauempana työntekijä tai keskijohto on strategian luomisesta, sen vaikeampaa sitä on pitää arjessa yllä. Ylemmän johdon tekemät päätökset saatetaan kokea jopa työtä hankaloittavana. Tämä saattaa olla varsinkin ison organisaation ongelma, jolloin viestinnän merkitys korostuu. (Niiranen ym. 2014, 49; Nuutinen ym. 2013, 58).

Näiden edellä kuvattujen erilaisten työtehtävien lisäksi kaikilla johtajilla organisaation eri tasoilla on samanlaisia työn piirteitä, joista yhtenä esimerkkinä on henkilöstön osaaamisesta ja jaksamisesta huolehtiminen (Niiranen ym. 2014, 49).

4.3. Työhyvinvointi

Työhyvinvointi käsitteenä on laaja ja paljon tutkittu aihe-alue. Se voidaan laajasti ymmärtää hyvinvoinnin kokemuksena, joka kohdistuu työhön. Työhyvinvointiin liittyy kuitenkin paljon erilaisia ilmentymiä ja ulottuvuuksia, joiden myötä käsitteen yksinkertainen määrittely vaikeutuu (Mäkinieniemi ym. 2015, 12). Juuti ja Salmi (2014, 36–37) toteavat työhyvinvoinnin käsitteen määrittelyä vaikeuttavan sen, ettei mikään käsite ole saavuttanut yhteisesti hyväksyttyä määrittelyä tutkijoiden piirissä. Myös Laine (2013) toteaa, että työhyvinvoinnin käsitteen laaja-alaisuus on merkinnyt sitä, että työhyvinvointiin liittyvää käsitteen määrittelyä voidaan tarkastella monien eri tieteenalojen näkökulmasta. Laine (2013, 71–72) on määritellyt työhyvinvoinnin tarkoittavan subjektiivisesti koettua hyvinvoinnin tilaa, johon vaikuttavat työkyky ja terveys, itse työ sekä työympäristö, työyhteisön ihmissuhteet, johtaminen ja työnantajan toiminta. Juuti ja Vuorela (2006, 67–68) liittävät työhyvinvointiin myös mielekkään työn merkityksen. Suutarinen ja Vesterinen (2010) ovat määritelleet työhyvinvoinnin tasapainotilaksi, joka koostuu fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja henkisestä osa-alueesta ja, jossa ihminen nähdään kokonaisuutena myös työpaikalla ollessaan (Suutarinen & Vesterinen 2010, 24). Suonsivu (2011) puolestaan kuvaa työhyvinvointia Maslachin ja Leiterin (1997) käsitteen mukaan, jossa työhyvinvointi nähdään työuupumusoireiden puuttumisena. Tuon käsitteen mukaan työhyvinvointia kuvastaa energisyys, sitoutuminen, ammatillinen itsetunto sekä pystyvyys. (Suonsivu 2011, 29).

Työhyvinvoinnin osatekijöitä on kuvattu myös Maslow'n tarvehierarkian mukaisesti. Tarvehierarkian ydinajatus on, että alimmat hierarkian tasot tulee olla jollain muodoin tyydytettyinä ennen kuin ylempien tasojen tarpeet voidaan täyttää. (Suutarinen & Vesteninen 2010, 24.) Rauramo (2008) on kehittänyt työhyvinvoinnin portaat – mallin (kuvio 2) Maslow'n tarvehierarkian pohjalta. Malli kuvastaa ihmisen perustarpeita suhteessa työhön ja näiden tarpeiden vaikutusta motivaatioon. Rauramo on luonut mallin vertailemalla ja hyödyntämällä erilaisia työhyvinvointimalleja. Työhyvinvoinnin portaiden avulla on mahdollista kehittää sekä yksilön omaa että työyhteisön ja koko organisaation työhyvinvointia. Jokainen porras koostuu työntekijään, organisaatioon sekä työhyvinvoinnin arviointiin liittyvistä asioista. (Rauramo 2008, 34.)



KUVIO 2. Rauramon työhyvinvoinnin portaat (mukaillen Rauramo 2008, 27)

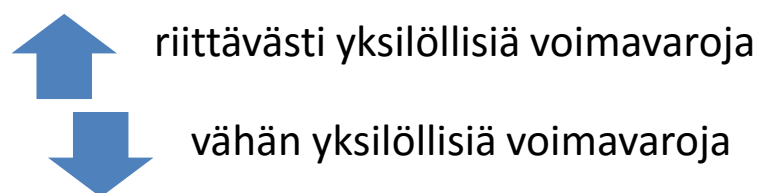
Työhyvinvoinnin portaat on kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin malli, joka auttaa hahmottamaan työhyvinvoinnin osa-alueita. Kuviossa 2 esillä olevien tasojen lisäksi Rauramo (2008) on liittänyt jokaiseen portaaseen käsitteitä, jotka auttavat ymmärtämään perustarpeiden ja työn välistä yhteyttä. Psyko-fysiologisiin perustarpeisiin liittyviä käsitteitä ovat esimerkiksi vapaa-aika, liikunta ja laadukas ravinto. Turvallisuuteen kuuluvat työn pysyvyys, turvallinen työympäristö ja oikeudenmukainen työyhteisö. Liittymisen tarve

muodostuu yhteishenkeä tukevista toimista ja yhteistyöstä niin työyhteisön sisäisesti kuin ulkoisestikin. Arvostuksen tarve sisältää muun muassa eettisesti kestävät arvot ja oikeudenmukaisen palkan. Uuden tiedon tuottaminen ja esteettiset elämykset kuuluvat itsestä toteuttamisen portaalle. (Rauramo 2008, 27).

4.3.1 Yksilölliset voimavarat

Työhyvinvoinnin kokemus on herkkä muutoksille ja se rakentuu aina suhteessa muuhun elämään ja hyvinvointiin (Laine 2013, 71). Yksilön vahva elämäntilanteen tunne ja hyvänä koettu työhyvinvointi auttavat eteen tulevissa muutoksissa. Muutostilanteissa on kuitenkin huomioitava, että kielteinen muutostilanne heikentää myös myönteistä hyvinvointia. Jotta työntekijät jaksavat muutostilanteissa mahdollisimman hyvin, tulee kiinnittää huomio erityisesti muutostilanteeseen vaikuttaviin tekijöihin. (Pahkin 2015, 8)

Sekä yksilölliset että työstä kumpuavat voimavaratekijät vaikuttavat koettuun työhyvinvointiin. Työntekijöillä, joiden työhyvinvointi on heikompi, on vähemmän sekä yksilöllisiä että työhön liittyviä voimavaroja kuin hyvinvoivilla työntekijöillä (Pahkin 2015, 7). Esimerkiksi työstä kumpuavat rooliristiriidat eivät näyttäisi vaikuttavan negatiivisesti silloin, jos työntekijällä on riittävästi voimavaroja ristiriitojen käsittelyyn (Han, Wang & Dong 2014, 482). Tällaisia rooliristiriitoja voi syntyä esimerkiksi silloin, kun esimies toimii esimiestyön ohella perustöyssä ollen kollegana niille työntekijöille, joiden esimiehenä samanaikaisesti toimii (Rehnbäck & Keskinen 2005, 10).



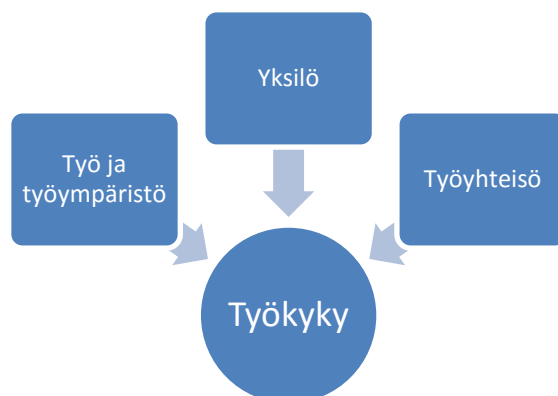
KUVIO 3. Voimavarojen suhde koettuun työhyvinvointiin Pahkin (2015) tulosten mukaan.

Koettuun tunnekuormituksen ja työtyytyväisyyden kokemukseen näyttäisi liittyvän yksilön persoonallisuus, työkokemus, oma suhtautuminen työhön, kollegoihin, esimiehiin sekä asiakkaisiin että itsellä käytössä olevat keinot työssä jaksamisen suhteen. Mandell

ym. (2012, 383) tutkimuksen mukaan koetun tunnekuormituksen ja työtyytyväisyyden suhdetta voidaan kuvailla kolmella tasolla. Osalla työntekijöistä on korkea tunnekuormitus ja vähäisesti työtyytyväisyyttä, toisilla on vähän tunnekuormitusta ja korkea työtyytyväisyys ja kolmannella osalla on sekä korkea tunnekuormitus että työtyytyväisyys. Tunnekuormituksen ja työtyytyväisyyden välisellä suhteella on merkitystä siihen, millaisia keinoja yksilö kokee, että hänellä on käytettävissään erilaisissa työstä kumpuavissa tilanteissa. Tutkimuksen mukaan työntekijöillä, jotka kokivat vähiten tunnekuormitusta ja eniten työtyytyväisyyttä oli jo useampi vuosi työkokemusta, joten myös työn osaaminen ja hallinnan kokemus tukevat työssä jaksamista. (Mandell ym. 2012, 389).

Yksilölliset tekijät muodostavat perustan työhyvinvoinnille. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi fyysinen ja psyykkinen terveys, persoonallisuus sekä elämäntilanne. Yksilöllisiä ja työstä kumpuavia voimavaratekijöitä voidaan tarkastella myös yksilön psykologisen pääoman ja työyhteisön sosiaalisen pääoman näkökulmasta. Yksilön psykologinen pääoma näyttäytyy esimerkiksi toiveikkuutena, optimistisuutena, sitkeytenä sekä itseluottamuksena (Mäkinen ym. 2015, 12). Sosiaalinen pääoma puolestaan syntyy ja tarttuu vuorovaikutuksessa toisiin. Sosiaalinen pääoma on yhteydessä korkeaan työnsuoritukseen, työhön sitoutumiseen sekä työtyytyväisyyteen. Yksilön matala sosiaalinen pääoma lisää riskiä esimerkiksi masennusoireiden puhkeamiselle. (Young ym. 2010, 182; Rajava ym. 2014, 16).

Vesterinen (2006, 28) on kuvannut yksilön työkykyyn liittyväksi yksilön, työyhteisön sekä työ- ja työympäristön. Tämän kokonaisvaltaisen työkyvyn ydinajatus on, että tuen ja kehittämistyön tulee kohdistua näihin kaikkiin osa-alueisiin, jotta yksilön työkykyä voidaan tukea tehokkaasti.



KUVIO 4. Kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin käsite Vesteristä (2010, 29) mukaillen.

4.3.2 Työyhteisön työhyvinvointi

Yksilön kokeman työhyvinvoinnin lisäksi työhyvinvointi näyttäytyy työyhteisötasolla joko-
kaisessa yhteisössä omanlaisena. Suonsivun (2011, 58) mukaan työyhteisön työhyvin-
voinnin perustana ovat oikeudenmukaisuus, osallistuminen sekä syrjimättömyys. Koke-
mus hyvinvoivasta työyhteisöstä lisää työntekijän työmotivaatiota, sitoutumista työhön,
luottamuksen syntymistä, työtyytyväisyyttä sekä oman terveyden ja stressin hallinnan
tunnetta (Suonsivu 2011, 59).

Yhteisön työhyvinvointiin liittyy dialogi, jonka avulla yhteisön jäsen saa tietoa toisten
jäsenten kokemuksista yhteisössä. Toimiva dialogi on tasapainoisen työyhteisön edelly-
tys (Suonsivu 2011, 54). Åhmanin (2014) mukaan dialogi muodostuu ajattelun, tunteiden
ja kehon hyödyntämisestä kommunikoinnissa. Dialogi on yhteistä toimintaa. Toimivaan
dialogiin vaikuttaa työyhteisön viestintä. Åhman viittaa viestinnän toimivuuden kohdalla
Kohlrieserin tutkimukseen, jonka mukaan suuri osa työyhteisön viestinnästä estää dialo-
gin syntymistä. (Åhman 2014, 250.) Neurotieteellisten tutkimusten mukaan sosiaaliset
kontaktit ovat yksilön hyvinvoinnin perusta. Sosiaalinen eristäminen, esimerkiksi työyh-
teisössä, näyttäytyy aivotutkimusten mukaan aivoissa suunnilleen samoin kuin fyysinen
kipu. (Åhman 2014, 70). Mikäli työpaikan ilmapiiriä ei koeta avoimeksi eikä työpaikalla
keskustella riittävästi työhön liittyvistä asioista, koetaan työ henkisesti raskaammaksi
kuin sellaisilla työpaikoilla, joissa ilmapiiri on avoin ja yhteishenki hyvä (Lehto ym.
2015, 19). Työyhteisön tilaan vaikuttaa jokainen työyhteisössä läsnä oleva. Esimiehellä
on kokonaisvastuu työhyvinvoinnin johtamisesta mutta jokainen työyhteisön jäsen on
vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan. Työhyvinvointi syntyy, toteutuu sekä kehittyy
työn arjessa eikä sitä voida kehittää työyksikön ulkopuolelta. Työhyvinvoinnin tulisi olla
työn sisällä, ei siitä irrallisena mielletty käsite. (Suonsivu 2011, 64, 114).

Usein organisaatioissa keskusteltaessa työhyvinvoinnista puhutaankin itse asiassa työpa-
hoinvoinnin erilaisista ilmentymistä. Suonsivun mukaan työpahoinvointia voidaan tar-
kastella joko työhyvinvoinnin vastakohtana tai puutteellisenä työhyvinvointina (Suonsivu
2011, 13). Työpahoinvoinnin tarkastelu perustuu ongelmakeskeiseen ajattelumalliin.
Työpahoinvointi ilmenee esimerkiksi työtehon laskemisena, työpaikan vaihtoaikaina tai
sairauspoissaoloina (Suonsivu 2011, 13; Mäkinen ym. 2015, 11). Hikipää (2014) on teh-
nyt verkkotutkimuksen *Mistä 30 miljardia*, joka pohjaa Hikipään lukemaan professori
Guy Ahosen Kauppalehden artikkeliin. Artikkelissa Ahonen oli todennut, että kulutamme

Suomessa joka vuosi 30 miljardia euroa ihmisten pahoinvointiin. Hikipään ajatuksena oli selvittää sekä verkkotutkimuksen että asiantuntija-haastatteluiden avulla sitä, miten tuo 30 miljardia euroa voitaisiin käyttää muuhun kuin työpahoinvoinnin kustannuksiin. (Sjögren & Hikipää 2014.)

4.3.3 Menetelmiä työhyvinvoinnin tukemiseen

Koska jo työhyvinvoinnin määritelmä on laaja ja siihen näyttäisi vaikuttavan yksilön sekä henkilökohtainen elämä että työyhteisössä esiintyvät ilmiöt, on työhyvinvoinnin ylläpitämisen menetelmätkin monenkirjavia. Työyhteisön käyttöön on kehitelty runsaasti erilaisia menetelmiä, joiden tarkoituksena on edistää työssä jaksamista. Tällaisia menetelmiä ovat esimerkiksi erilaiset työhyvinvointisuunnitelmat, kehittämismallit, ohjeet ja suositukset. Tampereen kaupungilla on oma työhyvinvointisuunnitelma sekä erilaisia ohjeistuksia ja suosituksia työhyvinvointiin ja työsuojeluun liittyen, joista on vielä tehty konkreettisemmat ohjeistukset kaupungin eri toimialoille. Suunnitelmien ja ohjeistusten lisäksi tärkeitä työhyvinvoinnin tukemisen menetelmiä ovat työnohjaus, vertaistuki sekä mentorointi. (Suonsivu 2011, 66; Mäkinen ym. 2015, 11; Tampereen kaupunki 2016, Loora.)

Työnohjauksen avulla esimies voi tutkia omaa johtajuutta koulutetun ammattilaisen kanssa. Työnohjauksessa esimiehen on mahdollista jakaa myös sellaisia henkilökohtaisia tunteitaan, joita hän ei voi jakaa työntekijöidensä kanssa. Työnohjausta on sekä yksilö- että ryhmämuotoisena. (Järvinen 2009, 102.)

Kajala (2005) toteaa esimiesten ryhmätyönohjauksesta, että se voi toimia mahdollisuutena sekä vertaistukena esimiehille. Ryhmätyönohjauksessa tai vertaisryhmätoiminnassa on kuitenkin otettava huomioon ryhmädynamiikkaan vaikuttavat tekijät. Ryhmätyönohjaus voi toimia hyvänä oppimisympäristönä ryhmässä tapahtuville ilmiöille sekä oman itsensä peilinä suhteessa muihin. Omaa toimintaa refleктоimalla voi oppia uutta myös omista voimavaroistaan. (Kajala 2005, 38–39). Myös Jylhä (2005, 22) toteaa, että esimiehet kokevat toisilta esimiehiltä saamansa tuen positiivisena. Ryhmätyönohjauksessa voi vertailla kokemuksia ja pohtia erilaisia esimiestyöhön liittyviä näkökulmia.

Lapsiperheiden sosiaalipalveluissa järjestetään esimiesten pienryhmiä, joiden tarkoituksena on tukea esimiesten työssä jaksamista. Ryhmiin kuuluu n.4-5 jäsentä ja ryhmät itse vastaavat tapaamisten järjestymisestä. Tapaamiset sisältyvät työaikaan. Pienryhmät saivat alkunsa Lapsiperheiden sosiaalipalveluissa järjestetyn esimieskoulutuksen yhteydessä vuonna 2013. Ryhmät olivat hetken tauolla mutta esimiesten toiveesta ryhmätyöskentely käynnistettiin uudelleen vuonna 2016.

4.3.4 Työhyvinvointia sääteleviä ohjeistuksia ja lakeja

Työnantajalla on iso vastuu työntekijän työturvallisuudesta ja – terveydestä (Saarinen 2007, 180). Työsuojelu.fi sivustolle on kerätty työsuojeluviranomaisen valvomat säädökset, joita kaikkiaan on 109 kpl. Moni sivustolla luetelluista säädöksistä koskettaa vain jotain tiettyä ammattikuntaa, esimerkiksi ajopiirturiasetus tai panostuslaki, mutta luettelosta löytyvät myös keskeiset lait kuten työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki, työsojimuslaki sekä tasa-arvolaki. (työsuojelu.fi/tietoa-meista/toiminta/lainsaadanto). Työturvallisuuden näkökulmasta työturvallisuuslaki on näistä keskeisin laki, joka velvoittaa työnantajaa ottamaan huomioon kaiken sen, jolla on merkitystä työturvallisuuteen- ja terveyteen työpaikalla. Lisäksi laki velvoittaa työnantajaa tarkkailemaan jatkuvasti työympäristöä ja tarvittaessa työnantajan on ryhdyttävä asianmukaisiin toimenpiteisiin vaaratilanteiden selvittämiseksi ja torjumiseksi. (Saarinen 2007, 180). Oleellista hyvän esimiestyön toteutumisen kannalta on tietää, mitkä säädöksistä koskettavat omaa toimialuetta.

Lakien ja asetusten lisäksi työpaikan työhyvinvoinnin toteutumista voidaan ohjata organisaation omilla ohjeistuksilla. Tampereen kaupungilla on vuosille 2014–2017 laadittu työhyvinvoinnin ohjelma, joka pohjautuu kaupunkistrategiaan. Strategiassa työhyvinvointi nähdään arvona, jonka avulla voidaan parantaa palveluiden tuottavuutta. Työhyvinvoinnin johtaminen nähdään keskeisenä tavoitteen saavuttamisen kannalta ja johtamisen tuleekin olla tavoitteellista työkyvyttömyyden kustannuksia laskevaa toimintaa. Tarkempi työhyvinvointisuunnitelma laaditaan tuotantoalueittain ja suunnitelman toteutusta seurataan henkilöstötilinpäätöksen ja välitilinpäätöksen yhteydessä. Työhyvinvoinnin tilaa tarkastellaan työhyvinvointimatriisin avulla, joka koostuu kuudesta eri tunnusluvusta. (Tampereen kaupunki 2016, työhyvinvoinnin ohjelma 2014–2017).

Työhyvinvoinnin ohjelman lisäksi Tampereen kaupungilla on työsuojelun toimintaohjelma samoille vuosille. Työsuojelun toimintaohjelmassa painottuu työturvallisuuden näkökulma ja sitä kautta se on osa työhyvinvointia. Työsuojelun toimintaohjelma sitoo kaikkia kaupungin toimintayksikköjä ja johdon tehtävänä on huolehtia siitä, että ohjelma on otettu käyttöön omalla tuotantoalueella. Työsuojelun toimintaohjelmaan kuuluu esimerkiksi tapaturmien hallinta, joka tarkoittaa muun muassa sitä, että jokaisessa työyksikössä on ajantasainen työn vaarojen arviointi sekä työpaikkaselvitys tehtynä. (Tampereen kaupunki 2016, työsuojelun ohjelma 2014–2016).

4.3.5 Esimiesten työssä jaksaminen

Esimiehellä on keskeinen merkitys hyvinvoivan työyhteisön sosiaalisen pääoman kasvussa (muun muassa Young ym. 2010, Rajava ym. 2014, 16). Esimiehen johtamistapaan tyytymättömyillä henkisen kuormittavuuden todennäköisyys kasvaa 2.9 kertaiseksi verrattuna niihin, jotka ovat tyytyväisiä esimiehen toimintaan. Toisaalta esimiehen johtamistapaan yleisesti ollaan suhteellisen tyytyväisiä (Lehto ym. 2015, 20). Esimies on työssä jaksamiseen liittyvien asioiden suhteen kaksoisroolissa. Toisaalta häneltä odotetaan hyvää ja työhyvinvointia ylläpitävää johtamistapaa, toisaalta hän on esimiesroolissa työntekijä, joka myös kaipaa esimiehen tukea ja hyvää johtamista. Oman esimiehen sekä kollegoiden tuen on todettu vaikuttavan positiivisesti esimiesten työssä jaksamiseen. Tähän positiivisesti koettuun tukeen liittyvät säännölliset tapaamiset esimiesten kesken, jolloin on mahdollista keskustella esimiestyöhön liittyvistä haasteista. (Van Bogaert ym. 2014, 2630; Kanste 2005, 170; Nuutinen ym. 2013, 85). Järvinen (2009) toteaa oman esimiehen tuen tarpeeseen liittyen, että esimies saattaa kohdistaa omaan esimieheen kohtuuttomia odotuksia, joilla ei ole yhteyttä todellisiin tarpeisiin. Tällaiset kohtuuttomat odotukset kumpuavat erilaisista transferenssitunteista suhteessa omaan esimieheen. (Järvinen 2009, 94.)

Työstään kiinnostuneet esimiehet ovat motivoituneita ja vastuullisia. He ovat myös sitoutuneita työntekijöitä, jotka pysyvät organisaation palveluksessa. Tosin hyvin sitoutuneet ja työsuuntautuneet esimiehet saattavat kokea kuormitusta työstä. Voimakas työsuuntautuneisuus on yhteydessä työhyvinvoinnin ongelmiin. (Lammintakanen 2014, 99; Rehnback & Keskinen 2005, 26; Salo 2008, 27; Van Boagert ym. 2014, 2629). Esimiehet ko-

kevat työn voimavaroina (taulukko 1) esimerkiksi sosiaalisen tuen, vaikuttamismahdollisuudet ja työn haasteellisuuden. Lisäksi mahdollisuus osallistua asiakastyöhön edistää työssä jaksamista. (Kanste 2005, 166; Salo 2008, 28). Esimiehenä työskentely lisää hie-
man työn henkistä kuormittavuutta. Näin on varsinkin silloin, jos esimies kokee, ettei hänellä ole riittävästi aikaa työntekijöilleen. Lisäksi epäselvä työnkuva ja kiire saattavat vaikeuttaa työn tehokasta tekemistä ja näin kuormittaa esimiehen työssä jaksamista. Myös eri tahoilta tulevat vaatimukset, joita ei koeta kykenevän hallitsemaan, vähentävät esimiesten työssä jaksamista. Jos taas esimies kokee hallitsevansa työnsä ja kykenee yhteen sovittamaan eri tahoilta tulleet vaatimukset, näyttäisi esimiehen henkisen kuormittavuuden todennäköisyyden olevan jopa pienempi kuin työntekijöillä, jotka eivät tee esimiestyötä (Kanste 2005, 146; Johansson, Sandhal & Hasson 2013; Lehto ym. 2015, 20).

TAULUKKO 1. Esimiehen työstä kumpuavia voimavaroja sekä kuormittavia asioita

Voimavaroja työssä	Työssä jaksamista kuormittavat
*sosiaalinen tuki	*liian vähän aikaa työntekijöille
* vaikutusmahdollisuudet	* epäselvä työnkuva
*työn haasteellisuus	*kiire
*osallistuminen asiakastyöhön	*vaatimukset, joita ei kykene hallitsemaan

(Kanste 2005, Salo 2008, Johansson ym. 2013, Lehto ym.2015)

Esimiestyössä kehitetään koulutuksen lisäksi kokemusten kautta (Sydänmaanlakka 2004). Tällä saattaa olla yhteys esimiesten työssä jaksamisen kokemuksille. Kansteen (2005, 158) tutkimuksen mukaan nuorilla esimiestehtävissä toimivilla ilmeni enemmän uupumusta kuin iäkkäämmillä johtajilla. Keski-ikäiset näyttivät tämän tutkimuksen mukaan voivan parhaiten. Myös sillä, millaista tukea eri-ikäiset esimiehet saavat omalta esimieheltään vaikuttaa esimiesten työssä jaksamiseen. Eri-ikäiset työntekijät toivovat hie-
man erilaista johtamista. Tutkimuksen mukaan nuoret työntekijät korostavat tuen ja ohjauksen saamista omalle työlleen. Vanhemmat työntekijät taas toivovat esimiehen läsnä-
oloa ja arvostavaa esimiestyötä (Nuutinen ym. 2013, 78). Liitteeseen 4 on koottuna kirjallisuuskatsauksen tuloksia esimiesten työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen liittyen.

5 MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

5.1. Kvalitatiivinen tutkimus

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimuskohteena ovat esimiesten antamat merkitykset työhyvinvoinnille. Nämä tutkittavat merkitykset ilmenevät Varton (1992) mukaan laatuina, joita nimetyillä ilmiöillä on. Tällaisia ilmiöitä ei voi tutkia määrällisesti eli kvantitatiivisesti ilman, että ilmiöiden oleellinen sisältö häviäisi. Laadullinen tutkimus tarkastelee merkityksiä, jotka muodostavat merkityskokonaisuuksia. Tämä merkityksmaailma rakentuu ihmisten välisestä sosiaalisesta kanssakäymisestä. Laadullisella tutkimuksella on mahdollista tavoittaa ihmisen merkitykselliseksi koettuja asioita ja ihmisen omia kuvauksia koetuista tilanteista (Vilka 2015, 118, 120). Tämän vuoksi tutkimuksen tekijän tulee täsmentää, tutkintaanko kokemuksia vai käsityksiä (Vilka 2015, 118). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla esimiesten kokemuksia omasta työhyvinvoinnista.

Kvalitatiiviseen tutkimukseen liittyy se, että tutkija on osa sitä merkityksmaailmaa, jota hän tutkii. Varton (1992, 26) mukaan tämä on laadullisen tutkimuksen erityispiirre ja jopa edellytys sille, että tutkija voi tehdä laadullista tutkimusta, koska ilmiöiden ymmärtäminen on mahdollista vain siinä kontekstissa, jossa ne esiintyvät. Kvalitatiivisen tutkimuksen yksi filosofinen näkökulma on fenomenologia, jonka merkitysteoria perustuu siihen, että ihmisten suhde todellisuuteen on merkityksillä ladattu (Tuomi & Sarajärvi 2009, 34). Näin siis fenomenologisen tutkimuksen kohteena on merkityksmaailma. Judén-Tupakan (2007, 85) mielestä fenomenologisen menetelmän soveltaminen laadullisessa tutkimuksessa voi kuitenkin olla vaikeaa, koska tutkimus tulisi toteuttaa ilman ennakko-oletuksia. Fenomenologia voi tarjota aineiston hankintaan fenomenologisen filosofian mukaisen asenteen mutta konkreettisen aineiston hankintaan tarvitaan muita menetelmiä.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa saaduista tutkimustuloksista yleistys, jota voidaan tunnistaa, selittää ja ymmärtää laajemmin kuin vain sen hetkessä merkityksmaailmassa (Varto 1992, 101). Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa sellaista yleistettävää tietoa esimiesten työhyvinvoinnista, jota voidaan hyödyntää tulevaisuudessa.

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä vaan erilaisten tutkimuksen aikana muodostuneiden tulkintojen avulla näyttää jotain, jota ei välittömästi havainnoida vaan joka ikään kuin on piilossa. (Vilka 2015, 120). Tämä tutkimus ei tuota absoluuttista totuutta esimiesten työhyvinvoinnista tai työssä jaksamisesta sinällään vaan kuvaa esimiesten kokemuksia asiasta. Esimiesten kirjoittamat kokemukset toimivat ikään kuin vihjeinä, joiden avulla tutkijana teen tulkintaa tästä ilmiöstä.

5.2. Aineiston keruumenetelmä

Laadullisen tutkimuksen aineisto voidaan kerätä monin eri tavoin. Tuomen ja Sarajärven (2009, 71) mukaan yleisimmät laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Vilkan (2015, 122) mukaan kaikki ihmisen tuottama materiaali kertoo jotain niistä laaduista, joita ihmiset ovat kokeneet. Tässä tutkimuksessa aineisto on kerätty informoidun kyselyn avulla, joka tarkoittaa sitä, että tutkija jakaa kyselyn henkilökohtaisesti. Jakaessaan kyselyn tutkija kertoo tutkimuksen tarkoituksen, kertoo kyselystä ja vastaa mahdollisiin kysymyksiin. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2015, 196–197).

Laadullinen tutkimus ei välttämättä merkitse läheistä kontaktia tutkittaviin (Hirsijärvi ym. 2015, 194.). Kyselyn käyttäminen aineiston keruumenetelmänä tarkoittaa sitä, etten tutkijana ole ollut havainnoimassa vastaustilannetta enkä henkilökohtaisessa kontaktissa tutkittaviin heidän vastatessaan kyselyyn. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 73) toteavat, että haastattelun etuihin kuuluu se, että haastattelija voi kirjoittaa muistiin havaintoja eli sitä, mitä haastattelutilanteessa tapahtuu, miten esimerkiksi haastateltava asiaan kommentoi. Toisaalta Tuomi ja Sarajärvi muistuttavat, että mikäli havainnoista ei ole raportissa hyötyä, ei sitä kannata raporttiin kirjata. Havainnointi itsessään ei ole itseisarvo tutkimustulosten kannalta. Lisäksi kyselytutkimusta tehtäessä on otettava huomioon siihen liittyviä heikkouksia, joita ovat esimerkiksi aineiston pinnallisuus sekä se, että kyselytutkimuksia pidetään teoreettisesti vaatimattomina (Hirsijärvi ym. 2015, 195).

5.2.1 Kirjallinen kysely

Tämän opinnäytetyön aineistonkeruun suoritin kirjallisena kyselynä (liite 4). Kyselyssä oli yksi avoin kysymys työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin liittyen sekä muutamia apukysymyksiä, puoliavoimia kysymyksiä, ohjaamaan tarvittaessa vastaajia aiheeseen. Taustatietoina kysyin ainoastaan sen, työskenteleekö esimies lähiesimiehenä vai keski-johdossa. Keskijohtoon kuuluivat tässä kyselyssä myös palvelupäälliköt.

Päädyin tekemään kirjallisen kyselyn, johon vastaajat saivat vastata anonymisti, koska itsekin toimin lähiesimiehenä kyseissä organisaatioissa. Se, etten tutkijana tiedä, kenen vastauksia analysoin, toivoin lisäävän vastaajien määrää. Pyysin sekä keskijohdossa työskentelevät että lähiesimiehet osallistumaan kyselyyn. Oma ennakko-käsitykseni oli, että varsinkin keskijohdossa työskentelevien olisi helpompi vastata kyselyyn avoimemmin kuin mikäli olisin lähiesimiehenä haastatellut heitä kasvotusten. Toivoin myös sen, että kyselyyn saattoi vastata itselleen sopivalla hetkellä, auttavan löytämään hyvän ajan-kohdan kyselyyn vastaamiselle arjen esimiestyön keskellä. Vastaajilla oli mahdollisuus kirjoittaa kokemuksistaan joko tietokoneella tai suoraan paperille. Näin pyrin mahdollis-tamaan sen, että sellaisetkin vastaajat, jotka mieluummin kirjoittavat perinteisesti pape-rille, voivat osallistua kyselyyn.

5.2.2 Aineistonkeruu ja sen toteutuksen kuvaus

Laadullinen tutkimus pyrkii esimerkiksi kuvamaan tai ymmärtämään jotain tiettyä ilmiötä. Näin ollen on tärkeää, että tutkimukseen osallistuvat tietävät tutkittavasta ilmiöstä mah-dollisimman paljon tai heillä on ilmiöstä kokemusta. Tämän vuoksi tutkimukseen osallis-tujien otanta ei voi olla satunnaista vaan harkittua ja tutkimukseen sopivaa. Laadullista tutkimusta tehtäessä aineiston määrän pohtimiseen liittyvät myös pohdinta aineiston sta-tuksesta ja sen merkityksestä tutkimusongelman suhteen. (Eskola & Suoranta 2005, 60; Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.) Eskolan ja Suorannan (2005, 62) mukaan laadullinen ai-neisto toimii tutkijan apuna rakentaessa tutkittavasta ilmiöstä käsitteellistä ymmärrystä. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole vain kertoa aineistosta vaan rakentaa aineiston avulla teoreettisesti kestäviä näkökulmia.

Aineiston riittävän koon määrittelyn yhtenä kriteerinä on se, että aineistoa on tarpeeksi, kun uudet tapaukset eivät tuota enää tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Tämä tarkoittaa aineiston kylläntymistä eli saturaatiota. Saturaatiota ei voi kuitenkaan saavuttaa, mikäli tutkijalla ei ole selvillä se, mitä aineistosta hakee. Lopulta tutkijan on päätettävä tutkimuskohtaisesti se, milloin aineistoa on kerätty riittävästi, jotta se kattaa tutkimusongelman. Hankalaksi kylläntymispisteen määrittämisen tekee ihmisten kokemusten tutkiminen, koska jokaisen yksilön kokemus on ainutkertainen ja näin jokainen tuo tutkimukseen väistämättä myös jotain uutta tietoa. (Eskola & Suoranta 2005, 62; Vilkkä 2015, 152).

Eskolan ja Suorannan mukaan (2005) riittävään aineiston kokoon liittyy aineiston mahdollisimman tarkka raja. He toteavat, että aluksi voi lähteä hyvinkin pienestä aineistosta ja yrittää rakentaa siitä eheää tulkintaa. Mikäli sitten näyttää myöhemmin siltä, voi aineistoa tarpeen mukaan kerätä lisää. Tärkeintä on, että tutkija tuntee aineistonsa mahdollisimman hyvin. (Eskola & Suoranta 2005, 64).

Tämän opinnäytetyön aineisto muodostui lopulta 11 esimiehen vastauksista. Esimiehistä viisi toimii keski johdossa ja kuusi lähiesimiestehtävissä. Esimiesten kirjoitukset vaihtelivat vajaa sivun vastauksista useamman sivun vastauksiin. Saadut vastaukset kattoivat tutkimukselle asetetut kysymykset. Lisäksi aineiston pohjalta syntyi yksi uusi tutkimuskysymys. Tutkimuslupaa hakiessani liitin hakuun mahdollisuuden haastatella muutamaa esimiestä tarvittaessa, mikäli näyttäisi siltä, että tarvitsisin aineistoa lisää. Koska sain kyselyn avulla riittävän aineiston kerättyä, en tehnyt lisähaastatteluja.

Aineistonkeruun toteutuksen kuvaus

Kerroin opinnäytetyöstäni sekä jaoin kyselyn esimiehille Lapsiperheiden Esimiespäivässä tammikuussa 2016. Ne esimiehet, jotka eivät olleet paikalla esimiespäivässä, saivat kyselyn postitse. Näin kaikilla lapsiperheiden sosiaalipalveluissa työskentelevillä esimiehillä oli mahdollisuus osallistua omaan työhyvinvointiinsa liittyvään tutkimukseen.

Kyselyn vastausaikaa jatkoin viikolla, koska tavoitteena oli mahdollisimman monen esimiehen osallistuminen kyselyyn. Kyselyn vastausaikana muistutin kerran esimiehiä sähköpostitse kyselyyn vastaamisesta. Tuossa sähköpostissa oli uudelleen liitteenä myös ky-

sely sekä ohjeet kyselyyn vastaamiseen. Lopulta 11 esimiestä kirjoitti omasta työhyvinvoinnistaan. Opinnäytetyöhön osallistuvat toimittivat kirjoitukset minulle suljetussa vastauskirjekuoressa postitse tai jättämällä vastauskuoren työpaikalleni.

5.3. Aineiston analyysimenetelmä, sisällönanalyysi

Yksi laadullisen aineiston analyysimenetelmistä on sisällönanalyysi. Sisällönanalyysi on metodi, jolla kvalitatiivisessa tutkimuksessa kerätystä tutkimusaineistosta etsitään erilaisia merkityssuhteita ja merkityskokonaisuuksia. Sisällönanalyysia pidetään joustavana menetelmänä tutkimusaineiston analysoinnissa ja se on paljon käytetty analyysimenetelmä kuvattaessa ilmiötä (Hsieh & Shannon 2005, 1277). Analysointia voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti (Tuomi ja Sarajärvi 2009). Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tavoitteena on löytää aineistosta jonkinlainen tyypillinen kertomus. Aineisto käydään läpi useaan kertaan, ensin lukien aineisto kokonaisuudessaan ja sitten pilkkoen aineisto luokittelun, teemoittelun tai tyypittelyn avulla. (Hsieh & Shannon 2005, 1279; Vilkkä 2015, 163). Näin pyritään aineistosta löytämään tyypillinen kertomus. Aineistolähtöisen sisällön analyysin haasteeksi saattaa muodostua keskeisten teemojen tunnistamattomuus, jolloin tutkimuksen kokonaisymmärrys suhteessa kontekstiin vääristyy (Hsieh & Shannon 2005, 1280). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on löytää yhteisiä käsitteitä teemoittelun ja tyypittelyn avulla esimiesten kokemuksille työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin liittyen.

Tutkimuksen sisällön analyysi lähtee ajatuksesta, että esimiesten yksittäisistä kokemuksista syntyy luokittelun jälkeen yhteisiä käsitteitä, joilla työhyvinvointia ja työssä jaksamista voidaan kuvata. Tällaista aineistolähtöistä analyysia sanotaan induktiiviseksi analyysiksi, joka tarkoittaa yksityiskohdista yleiseen etenevää analyysia (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 95). Tuomi ja Sarajärvi (2009) toteavat, että ”puhtaan” induktion mahdollisuus on kyseenalaista, koska uusi teoria ei voi syntyä ainoastaan havaintojen pohjalta. Heistä kyse on siitä, että voiko tutkija kontrolloida aineiston analyysin rakentumista tiedonantajien ehdoilla ilman tutkijan ennakkoluuloja aiheesta. Tämän vuoksi tutkijan tulee aukikirjata mahdolliset omat ennakkokäsitykset aiheesta. Aineistolähtöistä sisällönanalyysia tehdessä tulee kiinnittää huomiota siihen, ettei aikaisemmilla havainnoilla, tiedoilla tai teorialla ole mitään tekemistä analyysin toteuttamisen kanssa (Tuomi & Sarajärvi. 2009, 95,96).

Tutkimuksen sisällönanalyysin toteutus

Aloittaessani sisällön analyysia luin saamani vastaukset useampaan kertaan. Osa vastauksista oli käsinkirjoitettu ja toisen käsialaa lukiessa virhetulkinnan vaara on olemassa. Useaan kertaan tekstejä lukiessa varmistuin siitä, että olen ymmärtänyt, mitä vastaaja on kirjoittanut. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa merkitsin kirjoituksiin eri värein samankaltaiset vastaukset. Seuraavaksi erotin vastauksista post it-lapuille työhyvinvointia ylläpitävät ja toisaalta sitä kuluttavat asiat. Tässä vaiheessa lapuilla oli 171 vastausta. Koska olin kiinnostunut myös siitä, onko keskijohdon ja lähiesimiesten kokemuksilla omasta työhyvinvoinnista eroa, numeroin vastaajat niin, että numeroilla 1-5 olevat vastaajat olivat keskijohdossa työskenteleviä esimiehiä ja numeroilla 6-11 olevat vastaajat lähiesimiestehtävissä työskenteleviä esimiehiä. Tutkimustulosten raportoinnissa esimiesten vastaukset ovat jaoteltu aiheen mukaan, ei esimiestehtävän mukaan. Näin pyrin varmistamaan, ettei pienestä vastausjoukosta nouse tunnistettavia vastauksia. Raportissa kerron kuitenkin ilmenneet eroavaisuudet. Jatkoin sisällön kategoriointia ja pelkistämistä niin, että lopulta minulla oli kaksi yläkategoriaa, *esimies yksilönä* ja *esimies osana yhteisöä*.

Näiden kahden yläkategorian lisäksi vastauksista nousi vielä kolmas kategoria, muutokset työhyvinvoinnissa, joka vastaa kolmanteen tutkimuskysymykseeni. Nämä kolme kategoriaa muodostivat aluksi tutkimustulosten pääkategoriat. Esimiestyössä jaksamisen avuksi toivottiin tukirakenteita, joista muodostui esimiesten tukiverkosto. Lopulta tästä tukiverkostosta muotoutui neljäs tutkimuskysymys ja siten myös neljäs pääkategoria. Näistä osa-alueista muodostin esimiehen työhyvinvoinnin pyramidin (kuvio 4), jota käsittelem tarkemmin tutkimustulosten yhteydessä. Seuraavassa on taulukon muodossa esimerkki-kuvaus aineiston teemoittelusta. Koko aineiston teemoittelu löytyy liitteestä 4.

TAULUKKO 2. Aineiston teemoittelun kuvauksesta esimerkki

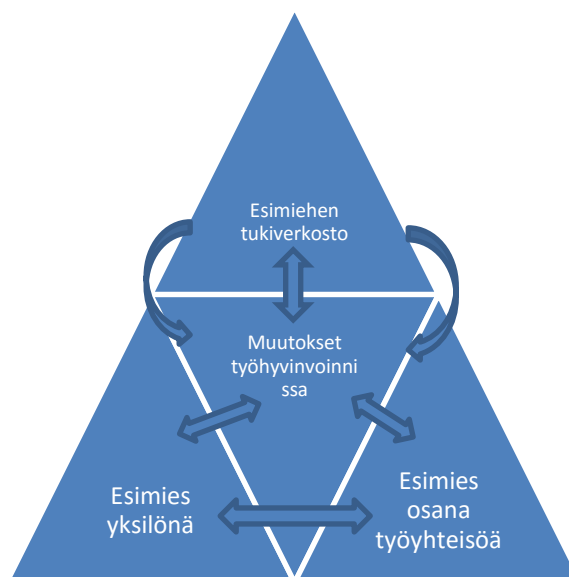
Pääkategoriat	Alakategoriat	2. Alakategoriat	3. Alakategoriat	Alkuperäinen lause
Esimies yksilönä	Oma hyvinvointi	Itsestä huolehtiminen	Psyykkinen ja fyysinen hyvinvointi sosiaalinen elämä	<i>”Työhyvinvointini koostuu siitä, että voin fyysisesti ja psyykkisesti hyvin...”</i> <i>”Työhyvinvointiini vaikuttaa....muu sosiaalinen elämä”</i>

		Ajanhallinta	oma asenne	<i>"Oma asenne ja positiivinen ote työ- ja muuhunkin elämään vahvistaa työhyvinvointia"</i> <i>"Tasapaino muun elämän ja työelämän välillä"</i>
	Työn merkitys	Työmotivaatio Työn hallinta Perustehtävä	Työn mielekkyys Työn monipuolisuus Vaikutusmahdollisuudet Työn merkityksellisyys Työn selkeys Substanssiosaaminen	<i>"Mielekäs työ tuottaa ilon ja halun tehdä työtä"</i> <i>"Työn sopiva monipuolisuus ja vaihtelu auttavat jaksamaan"</i> <i>"Voin vaikuttaa omaan työhöni"</i> <i>"Saan tehdä työtä, josta pidän ja koen olevan merkitystä"</i> <i>"Tiedän, mitä minulta odotetaan; perustehtävä on selkeä"</i> <i>"Substanssiosaaminen on kasvanut vuosien saatossa, tuo työhön varmuutta"</i>
Esimies osana työyhteisöä	Osakkaat	Oma esimies Työntekijät ja kollegat Asiakkaat		<i>"Oman esimiehen tuki ja aika vaikuttavat omaan jaksamiseen"</i> <i>"Hyvät työntekijät ja kollegat ovat tärkeä osa hyvinvointia"</i> <i>"Asiakkaat; yhdessä oleminen ja selkeä kuva siitä, miten tätä tehdään meillä"</i>

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1. Esimiesten työhyvinvoinnin pääkategoriat

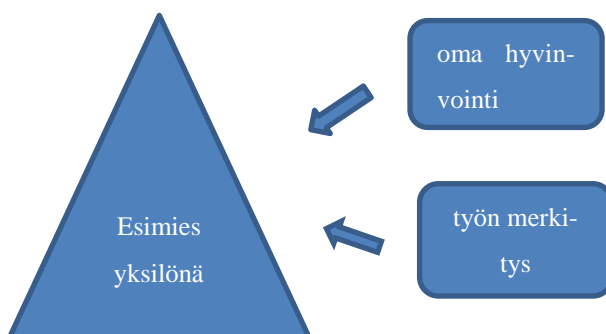
Esimiesten vastausten pohjalta pääkategorioiksi muodostuivat; *esimies yksilönä* sekä *esimies osana työyhteisöä*. Molempiin kategorioihin vaikuttavat *työhyvinvoinnissa koetut muutokset*, josta muodostui kolmas pääkategoria. Tämä kategoria on seuraavassa pyramidi-kuviossa keskellä kuvaamamassa sen merkitystä työhyvinvoinnin kokemukselle. Pyramidin ylimmäisenä neljäntenä pääkategoriana on *esimiehen tukiverkosto*.



KUVIO 5. Esimiesten työhyvinvoinnin pyramidi

6.1.1 Esimies yksilönä pääkategoria

Esimies yksilönä pääkategoria muodostuu esimiehen omasta hyvinvoinnista ja työn merkityksestä.



KUVIO 6. Esimies yksilönä pääkategoria ja sen ala-kategoriat

Oman hyvinvoinnin kategoria

*Itsestä huolehtiminen,	→ fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen hyvinvointi, oma asenne
*Ajan hallinta	

Oma hyvinvointi koostuu itsestä huolehtimisesta sekä ajanhallinnasta. Esimiehet kokivat itsensä huolehtimisen pohjautuvan paljolti omalle toiminnalleen ja sitä kautta omaan hyvinvointiin koettiin voivan vaikuttaa. Riittävästä levosta, ruokailusta sekä liikunnasta huolehtiminen auttoivat esimiehiä jaksamaan.

Fyysinen ja psyykkinen hyvinvointi ovat osa itsestä huolehtimisen kokonaisuutta. Fyysiseen hyvinvointiin koettiin itse voivan eniten vaikuttaa ja siihen myös kannustettiin työnantajan puolelta esimerkiksi erilaisin liikuntaeduin. Psykkiseen hyvinvointiin vaikuttivat oman koetun hyvinvoinnin lisäksi läheiset ihmissuhteet sekä muu sosiaalinen elämä. Fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin ohella omalla asenteella ja suhtautumisella niin työhön kuin muuhunkin elämään koettiin olevan merkitystä oman jaksamisen kannalta. Sekä oma että muiden ihmisten positiivinen asenne auttoi jaksamaan, negatiivisella asenteella olleet ihmiset puolestaan kuluttivat esimiesten voimavaroja.

Oma asenne ja positiivinen ote työ- ja muuhunkin elämään vahvistaa työhyvinvointia

Esimiehet kokivat tärkeänä sen, että työ ja vapaa-aika ovat selkeästi erillään toisistaan. Työn ja vapaa-ajan toivottiin olevan tasapainossa. Työ tulisi voida tehdä pääsääntöisesti työajalla, jolloin vapaa-aika olisi esimiehen omaa, itsensä hallinnassa olevaa aikaa. Selkeä ero työn ja vapaan välillä auttoi esimiehiä hallitsemaan työstä kumpuavaa kuormitusta. Esimiehet kokivat, ettei työnantaja voinut heitä velvoittaa tekemään työtä vapaaajalla vaan töiden tekeminen työajan ulkopuolella oli esimiehen oma valinta. Ison työmäärän rajaaminen tehtäväksi vain työajalla saatettiin kuitenkin kokea hankalaksi. Mikäli työ kuormitti esimiehiä myös vapaa-ajalla, näyttäytyi kuormitus erilaisina stressioireina sekä muina fyysisinä oireina. Näihin palaan tarkemmin työhyvinvoinnin koetuissa muutoksissa – osuudessa.

Oma hyvinvointi koettiin tärkeäksi työssä jaksamisen kannalta. Kun esimies voi hyvin, jaksoi hän paremmin myös erilaisia eteen tulevia haastavia tilanteita. Voidessa hyvin työn

teosta ei seurannut ahdistavaa oloa, vaikka esimies kohtasi työssään erilaisia ahdistusta mahdollisesti tuottavia tilanteita.

Pidän huolta itsestäni sekä fyysisesti että psyykkisesti; jaksan tiukkoja tilanteita paljon paremmin

Työn merkityksen kategoria

*Työmotivaatio	→ työn mielekkyys, työn monipuolisuus
*työn hallinta	→ vaikutusmahdollisuudet, työn merkityksellisyys
*perustehtävä	→ substanssiosaaminen, työn selkeys

Työn merkitys sisältää työmotivaation, työn hallinnan sekä perustehtävän. Esimiehet kokivat, että työn merkityksen kokemisella on vaikutusta omaan työhyvinvointiin.

Esimiehet olivat pääsääntöisesti motivoituneita työhönsä. Työn tarjoamat haasteet ja niistä suoriutuminen tuottivat onnistumisen kokemuksia, jotka puolestaan lisäsivät työmotivaatiota. Esimiestyötä kuvattiin työksi, jota saa tehdä ja jolla koettiin olevan merkitystä. Työn mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä lisäsi esimieheen kohdistettu luottamus niin työntekijöiden kuin oman esimiehenkin puolelta. Luottamus kohdistui sekä esimiehen substanssiosaamiseen että esimiestyöhön. Mielekkääksi koettu työ lisäsi ilon kokemusta sekä halua tehdä kyseistä työtä.

Työ on mielekästä, mielenkiintoista ja menen iloisena töihin

Esimiestyö koettiin monipuolisena ja vaihtelevana. Työtä oli mahdollista tehdä omana itsenään ja käyttää omaa osaamistaan työtehtävien hoitamisessa. Esimiehet pitivät tärkeänä sitä, että heillä oli mahdollisuus kyseenalaistaa asioita ja olla eri mieltä, vaikka oman näkökannan esittäminen ei olisikaan johtanut muutoksiin.

Ajoittaista kiirettä ei koettu työhyvinvointia kuormittavaksi silloin, jos kiireen sisältämät työtehtävät olivat mielekkäitä. Oman työn sisältöön sekä aikatauluihin vaikuttaminen lisäsivät työssä jaksamisen kokemusta.

Organisaatiossa vuonna 2015 tehty iso muutos nousi esiin koetun perustehtävän selkeyden kohdalla. Esimiehet kokivat, että työhyvinvointia lisäävät työtehtävän selkeys ja rajat. Esimiehistä oli tärkeää tietää, millaista kokonaisuutta johtaa niin asiakaspinnan kuin työryhmänkin osalta. Yhteisesti sovitut tavoitteet, selkeät ohjeet sekä osallistuminen omaa työtään koskevaan päätöksentekoon koettiin tärkeiksi. Muutoksen jälkeen suunta työlle on nyt löytynyt ja sen koettiin lisäävän työhyvinvointia. Toiveena olikin, että muutoksen jälkeen olisi työrauha kaikille ilman pelkoa uudesta muutoksesta lähitulevaisuudessa.

Työhyvinvointiani lisäävä on työtehtävän selkeys ja rajat

Suunta työlle on löytynyt muutoksen jälkeen

Myös oman toimintaympäristön substanssiosaamisella koettiin olevan merkitystä. Se, että esimies tiesi ja tunsu työkenttensä, loi varmuutta työn tekemiseen. Esimiehen substanssiosaamiseen luotettiin niin asiakkaiden kuin työntekijöidenkin puolelta. Oman osaamisen päivittäminen sekä esimiestyön että substanssiosaamisen näkökulmasta koettiin tärkeänä, vaikkakaan työnantajan ei koettu aina tarjoavan sopivia lisäkoulutuksia.

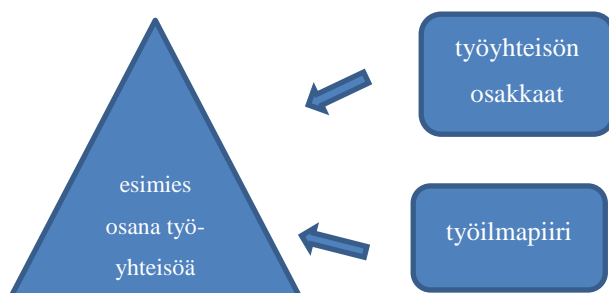
Esimiestyö vaatii sekä esimiestyön että substanssin näkökulmasta aina päivittämistä

Työskentely lapsiperheiden sosiaalipalveluissa oli esimiehille ammatinvalintakysymys. Osa esimiehistä oli toiminut esimiestehtävissä pitkään. Esimiestyön ohella asiakastyöhön osallistumista pidettiin tärkeänä, koska sitä kautta oli mahdollisuus säilyttää tuntuma asiakaskuntaan ja työnarkeen. Asiakastyöhön osallistuminen nousi selkeämmin esiin lähiesimiesten vastauksista.

mahdollisuus myös asiakastyöhön; tasapaino esimiestyön ja asiakastyön välillä

6.1.2 Esimies osana työyhteisöä pääkategoria

Esimies osana työyhteisöä kuvaa niitä asioita, joissa esimies on vuorovaikutuksessa toisiin työelämän näkökulmasta. Esimies osana työyhteisöä sisältää työyhteisön osakkaat ja työilmapiirin ala-kategoriat.



KUVIO 7. Esimies osana työyhteisöä pääkategoria ja sen ala-kategoriat

Työyhteisön osakkaat kategoria

-
- Oma esimies
 - Työntekijät ja kollegat
 - Asiakkaat
-

Työyhteisön osakkaisiin kuuluvat esimiehen lisäksi oma esimies, työntekijät ja kollegat sekä asiakkaat.

Esimiesroolin kaksisuuntaisuus tuli näkyviin erityisesti suhteessa omaan esimieheen. Esi- miesten tarpeet ja toiveet oman esimiehen suhteen olivat hyvin samansuuntaiset kuin työntekijöiden toiveet esimiehen suuntaan. Esimiehet toivoivat säännöllistä kannustusta sekä avointa palautetta tehdystä työstä. Esimiehistä oli tärkeä tietää omista kehittämis- haasteista oman työssä kehittymisen kannalta. Omalta esimieheltä saatu tuki ja luottamus koettiin tärkeäksi oman työssä jaksamisen kannalta.

Haluan esimieheltäni kannustusta, avointa palautetta tekemästäni työstä ja kehittämishaasteistani

Vastaajat kokivat tarvitsevänsä oman esimiehen tukea erilaisiin vaikeisiin asiakas- ja hen- kilöstötilanteisiin. Vastaajista oli lisäksi tärkeää tietää, että oma esimies toimi ikään kuin

portin vartijana ja selustan varmistajana sellaisissa tilanteissa, joissa esimies koki, ettei yksin kykene toimimaan. Myös työn yhteisen linjan löytämisessä ja siitä kiinni pitämisessä, johtamistyössä, esimiehet kokivat tarvitsevänsä oman esimiehen tukea. Vastaaajista oli tärkeää, että heillä yhdessä oman esimiehen kanssa oli samansuuntainen näkemys asioista. Mikäli oman esimiehen toiminta koettiin epäjohdonmukaisena, vähensi se koettua työmotivaatiota sekä työssä jaksamista. Omalta esimieheltä odotettiin lisäksi riittävää tietämystä ja osaamista sekä johtamiseen että substanssiin liittyen.

Oman esimiehen tuki ja aika vaikuttavat omaan jaksamiseen

Osakkaisiin kuuluvat esimiehen johtamassa työryhmässä työskentelevät työntekijät. Esimiehet kokivat työntekijät tärkeänä osana oman työssä jaksamisen kannalta. Esimiehet saivat tukea ja kannustusta työntekijöiltään. Heillä oli kokemus siitä, että työntekijät tukivat asiallisesti esimiehen johtamistyötä. Työntekijöitä kuvattiin joustaviksi ja ammattitaitoisiksi, jotka tarpeen tullen antoivat myös palautetta esimiehen toiminnasta.

Alaiseni ovat joustavia ja ammattitaitoisia; antavat esimiehelle myös tarvittaessa kritiikkiä

Työryhmän erilaiset työntekijät nähtiin voimavarana. Ammattitaitoisista työntekijöistä koostuva hyvin toimiva tiimi auttoi esimiestä jaksamaan. Toisaalta työryhmän ”jumiutuminen” vanhoihin työskentelytapoihin sekä negatiivinen asenne kuormittivat esimiesten jaksamista.

Oman esimiehen ja työntekijöiden lisäksi esimieskollegoilta saatu tuki sekä mahdollisuus työn ilmiöiden jakamiseen yhdessä koettiin tärkeäksi. Vaikka esimiehet kokivat saavansa tukea työntekijöiltään, ei kaikkia esimiestyön pintaan liittyviä ilmiöitä voi peilata työryhmän jäsenten kesken. Organisaatiomuutoksen yhteydessä kollegoiden tuki korostui. Toimiva ja samanhenkinen yhteistyö sekä mahdollisuus ajatusten tuulettamiselle auttoivat esimiehiä jaksamaan muutosten keskellä. Organisaatiomuutoksen myötä yksiköiden välille syntyi uusia johtamistyöhön liittyviä rakenteita, esimerkiksi erilaisia kokousrakenteita. Esimiehet kokivat saavansa tukea myös näiden johtamistiimien toimivuudesta.

Paras tuki on tullut lähiesimies-kollegoilta

Työyhteisön osakkaisiin kuuluvat myös asiakkaat. Asiakasnäkökulma nousi esimiesten vastauksista ja sillä on merkitystä koettuun työhyvinvointiin. Esimiestyö kulminoitui organisaation osakkaisiin. Asiakkailta saatu palaute ohjasi työn kehittämistä. Lapsiperheiden sosiaalipalveluissa työn lähtökohtana on asiakaslähtöisyys. Esimiesten vastausten mukaan asiakaspalautteet koettiin tärkeiksi paitsi työn kehittämisen kannalta myös oman työhyvinvoinnin kannalta. Se, että asiakkaat saivat hyvää palvelua hyvässä työtilassa olevalta työryhmältä tuki esimiehen työssä jaksamista. Työtä koettiin tehtävän yhdessä asiakkaiden kanssa, jolloin jo aiemmin esillä ollut esimiehen substanssiosaaminen korostui.

Asiakaspalaute on tärkeää

Asiakaspalautteet: antavat pääasiassa hyvää palautetta

Työilmapiirin kategoria

-
- reilu työyhteisö
 - kuulluksi tuleminen
 - palautteen saaminen
-

Työilmapiiri syntyy jokaisen työyhteisön osakkaan läsnäolosta ja vuorovaikutuksesta toisiin osakkaisiin. Työilmapiiri koostui reilusta työyhteisöstä, kuulluksi tulemisesta sekä palautteen saamisesta.

Tunne siitä, että työtä tehdään yhdessä työyhteisön osakkaiden kanssa, ammatillisesti ja saman päämäärän saavuttamiseksi koettiin tärkeäksi. Työyhteisössä mahdollistettu avoin keskustelu sekä huumori edistivät esimiesten jaksamista. Se, että esimies toimi avoimesti, dialogisesti, rohkeasti ja joustavasti, auttoi koko työryhmää toimimaan samoin. Omasta toiminnasta kumpuavalla vastavuoroisuudella oli iso merkitys esimiehen työhyvinvoinnille.

Tulee tunne, että teemme tätä yhdessä

Reilussa työyhteisössä esimiehet kokivat saavansa tehdä työtä omana itsenään sekä käyttää omia vahvuuksia työn tekemiseen. Esimiehet kokivat myös voivansa käyttää luovia menetelmiä sekä ratkaisuja erilaisissa työtilanteissa.

Kuulluksi tulemisen kokemus vaikutti työssä jaksamiseen. Erilaisten näkökantojen arvos-
taminen työyhteisössä koettiin tärkeäksi ja voimavarjoa ylläpitäväksi, vaikka lopputu-
lema saattoi olla erilainen kuin oma näkökanta asiaan olisi ollut. Kuulluksi tulemisen ko-
kemukseen liittyi lisäksi oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvoisuuden kokemukset. Esimie-
histä oli tärkeää, että työyhteisössä toimitaan oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti suh-
teessa kaikkiin työyhteisön osakkaisiin nähden. Kuulluksi tulemisen lisäksi palautteen
saaminen niin onnistumisten kohdalla kuin tarvittaessa rakentavan, kielteisenkin palaut-
teen saaminen koettiin kuuluvaksi reilun työyhteisön toimintaan.

6.2. Esimiesten kokemukset työhyvinvoinnistaan

Esimiesten kokemukset työssä jaksamisesta ja työhyvinvoinnista olivat samansuuntaiset
riippumatta esimiestyön tasosta. Sekä keskijohdossa toimivat että lähiesimiehenä työs-
kentelevät kokivat pääsääntöisesti voivansa vaikuttaa työhyvinvointiinsa omalla toimin-
nalla ja valinnoilla. Työhyvinvoinnista huolehtiminen koettiin merkitykselliseksi työssä
jaksamisen kannalta ja sillä koettiin olevan merkitystä myös omaan henkilökohtaiseen
elämään. Esimiehet kokivat, että työn ja vapaa-ajan tasapainoinen suhde vaikutti työhy-
vinvointiin.

*Työhyvinvoinnilla on todella suuri merkitys työssä jaksamiseen ja jaksami-
seen myös oman elämän puolella*

Esimiehet kuvasivat työhyvinvointiansa pääsääntöisesti hyväksi. Hyvä olo näkyi esimer-
kiksi iloisuutena ja juttelevaisuutena. Voidessaan hyvin esimiehet jaksoivat kuunnella ja
keskittyä tarkemmin kulloiseenkin tehtävään. Esimiestyö tuotti mielihyvää ja onnistumi-
sen kokemuksia, vaikka työtä kuvailtiin samanaikaisesti vaikeaksi ja haastavaksi. Esi-
miestyön sopiva monipuolisuus ja mielekkyys näyttäytyivät voimavarjoa lisäävinä teki-
jöinä. Esimiehet kokivat voivansa hyvin haastavasta työstä huolimatta silloin, kun heillä
oli kokemus siitä, että heihin luotetaan sekä esimiehenä että työn substanssiosaajana.

*Onko hulluutta nauttia ja kokea mielihyvää vaikean lähiesimiestyön tehtä-
västä?*

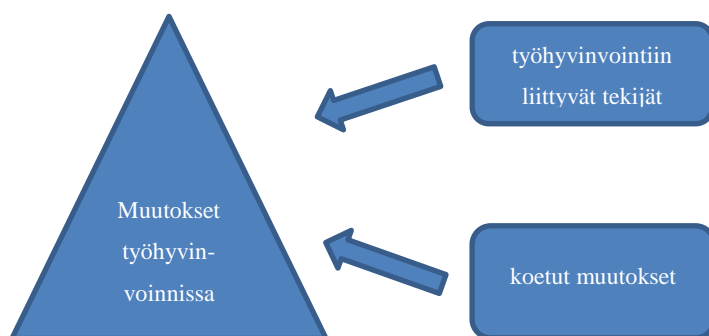
Esimiesten työhyvinvoinnin koettiin vaikuttavan koko työyhteisöön. Se, että esimies jaksoi kuunnella ja keskittyä tarkemmin, auttoi esimiestä toimimaan kuulemansa edellyttämällä tavalla ja näin esimies kykeni vastaamaan työyhteisön erilaisiin tarpeisiin. Hyvinvoiva esimies jaksoi olla läsnä ja piti yllä työyhteisön yhteishenkeä. Esimiesten tasapainoista ja vakaata olemista pidettiin tärkeänä työyksikön toimivuuden kannalta.

Hyvinvoiva esimies jaksaa kehittää, jaksaa pitää yllä yhteishenkeä...jos minä voin hyvin, näkyy se varmasti ja vaikuttaa kaikkiin ympärilläni

Esimiesten työhyvinvointia kuorimittavat tekijät olivat sellaisia, joihin esimiehet kokivat, etteivät voi yksin itse juuri vaikuttaa. Työhyvinvoinnissa tapahtuvat muutokset näyttäytyivät lähinnä somaattisina oireina kuten esimerkiksi väsymyksenä, ärtyneisyytenä ja unettomuutena. Näitä käsittelen tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

6.3. Esimiesten kokemukset työhyvinvoinnissa tapahtuneista muutoksista pääkategoria

Muutokset työhyvinvoinnissa pääkategoria muodostuu työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä sekä niistä muutoksista, joita esimiehet kokivat työhyvinvoinnissaan tapahtuneen.



KUVIO 8. Muutokset työhyvinvoinnissa pääkategoria ja sen ala-kategoriat

Työhyvinvointiin liittyvien tekijöiden kategoria

-
- kiire, negatiivisuus

 - ei vaikutusmahdollisuutta

 - esimiehen, työnantajan toiminta

Esimiehet eivät kokeneet ajoittaista kiirettä kuormittavaksi silloin, jos kiire sisälsi mielekkäitä työtehtäviä. Liiallinen työmäärä sekä jatkuvampi kiire puolestaan vähensivät työhyvinvointia. Liiallinen työmäärä aiheutti kokemuksen siitä, ettei esimies ollut enää tiedollisesti ajan tasalla. Isossa organisaatiossa tietoa välitetään paljon sähköpostin kautta. Kiireen keskellä esimiehet kokivat, etteivät ehtineet riittävästi lukemaan heille lähetettyjä sähköposteja.

Työhyvinvointia kuormittivat koetun kiireen lisäksi oman työryhmän työntekijöiden ahdistus viimeisimmästä organisaatiomuutoksesta. Osa työntekijöistä oli jäänyt ”jumiin” vanhaan ja kuitenkin työtä tulisi tehdä muutoksesta huolimatta. Myös se, että työryhmä suojeli negatiivisella asenteella olevaa työntekijää, vei esimiehen voimavarjoja. Tällaisessa tilanteessa esimiehen oli hankalampi puuttua negatiivisella asenteella olevan työntekijän käyttäytymiseen. Organisaatiomuutokseen liittyen joidenkin esimiesten työssä jaksamiseen vaikutti myös kokemus siitä, ettei ollut saanut toivottua tukea muutoksen läpiviemiselle ylemmältä johdolta ja tuen puuttumisen vuoksi esimiehet kokivat jääneensä yksin työntekijöiden ahdistuksen kanssa.

Työhyvinvointiani haastaa ikävällä asenteella varustetut ihmiset, negatiivisuuden ruokkiminen

Esimies yksilönä osa-alueessa työn merkitykseen liittyi vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä. Työ koettiin itselle merkittäväksi, kun siihen koettiin itse voivan myös vaikuttaa. Työhyvinvointia kuormitti puolestaan kokemus siitä, ettei esimies pystynyt vaikuttamaan työhönsä riittävästi. Esimerkiksi epätietoisuus esimiestyön jatkumiselle sijaisena toimiessaan heikensi koettua työhyvinvointia. Tuleva työroolin muuttuminen omaksutun esimiesroolin jälkeen kuormitti jaksamista jo ennalta. Lisäksi ylemmän johdon suunnalta tulleet määräykset ja organisaatiossa ollut byrokratia olivat asioita, joihin koettiin, ettei aina voitu vaikuttaa.

Joskus rassaa se, että ei pysty vaikuttamaan johdon antamiin määräyksiin

Isoimmat eroavaisuudet keskijohdon ja lähiesimiesroolissa toimivien vastaajien välillä syntyivät kokemuksista oman esimiehen sekä ylemmän johdon toimintaan liittyen. Lähiesimiesten vastauksista nousi esille kokemuksia oman esimiehen sitoutumattomuudesta työhönsä. Tämän koettiin heikentävän sekä omaa työhyvinvointia että koko organisaation toimintaa. Lisäksi omalta esimieheltä odotettiin enemmän tunneälykästä johtamista, jolla tarkoitettiin esimiehen tapaa hoitaa asioita. Esimiehen itseensä kohdistunut epätasa-arvoinen kohtelu vähensi työssä jaksamista.

Oman esimiehen tuen puute merkitsi sitä, että esimies koki olevansa varsin yksin. Esimiehen apua kaivattiin myös työssä jaksamiseen liittyvän liiallisen työmäärän vähentämiseen. Eräs esimies kertoi, että työnantajan mielestä liialliselle työmäärälle ei voi tehdä mitään vaan kaikki tehtäviin kuuluvat työt pitää hoitaa. Osa esimiehistä koki ylemmän johdon toiminnan varsinkin organisaation muutosvaiheessa vaatimuksina ja odotuksina siitä, että töitä vain tehdään ja asiat hoituvat.

Olen kaivannut esimiehen tukea; olen kokenut olevani varsin yksin

Esimiesten työhyvinvoinnissa kokemien muutosten kategoria

→ Työn hallitsevuus

→ Fyysiset oireet

→ Työnsuoritus

Esimiesten työhyvinvoinnissa kokemat muutokset ilmenivät oman hyvinvoinnin ja erityisesti itsestä huolehtimisen kategoriassa. Erilaisten fyysisten oireiden lisäksi muutoksia koettiin tapahtuneen työnsuorituksessa sekä työn hallitsevuudessa. Työn hallitsevuus tarkoitti työn ja vapaa-ajan tasapainon häiriintymistä sekä sitä, että työ hallitsi ajatuksia, vaikka esimies olisikin ollut vapaa-ajallaan.

Esimiehet kertoivat, että työhyvinvoinnin muutokset saattoivat näyttäytyä ärtyneisyytenä, väsymyksenä ja kärsimättömyytenä niin töissä kuin vapaa-ajallakin. Myös sulkeutuminen ja näköalaton käyttäytyminen kuvastivat työhyvinvoinnissa tapahtuneita muutoksia. Eräs esimies kertoi, että työntekijät olivat antaneet hänelle palautetta, jonka mukaan työpaine ja stressi välittyivät esimiehen olemuksesta. Liiallisen työn kuormituksen koettiin vaikuttavan yöuniin ja aiheuttavan aamuöisin heräämisiä. Tämä vaikutti jaksamiseen niin, että

jo aamusta olo oli rasittunut. Unettomuuden koettiin vaikuttavan myös muistiin. Joillakin esimiehistä oli somaattisia oireita, joihin oli haettu apua työterveydestä. Somaattinen oireilu koettiin huolestuttavana ja vapaa-ajan toimintaa rajoittavana, jolla puolestaan koettiin olevan suora yhteys työssä jaksamiseen.

Muutokset huomaa kotona, olen perheelleni ärtynyt ja kiukkuinen. En nuku hyvin. Tällaisia tilanteita on ollut valitettavasti liian usein

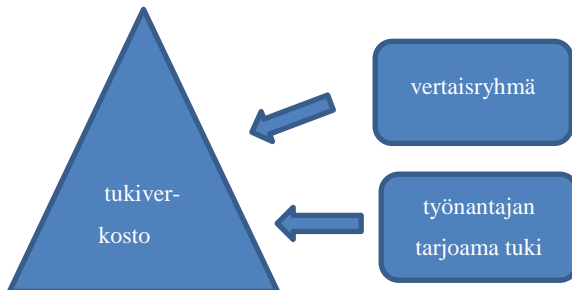
Työn koettuun kuormittavuuteen liittyi liiallisen kiireen kokemukset. Jos esimies koki jatkuvaa kiirettä, aiheutti se riittämättömyyden tunnetta. Liiallisen työmäärän vuoksi työpäivät venyivät ja työasiat tulivat helpommin mieleen myös vapaa-ajalla. Työ hallitsi esimiehen ajatuksia.

Työhyvinvoinnissa tapahtuneet muutokset aiheuttivat työtehon laskua ja olivat näin yhteydessä esimiesten työnsuoritukseen. Työtä ei koettu jaksavan tehdä samalla intensiteetillä kuin silloin, jos työhyvinvointi oli hyvä. Väsyneenä ja työmotivaation ollessa vähissä työpanoskin oli vähäisempää. Muutokset työhyvinvoinnissa heijastuivat myös työn kehittämiseen ja uudistamiseen. Esimiehillä ei ollut motivaatiota eikä voimavarjoja näihin asioihin samalla tavoin kuin työhyvinvoinnin ollessa tasapainossa. Lisäksi liiallinen työn pinnasta kumpuava kuormitus vaikutti siihen, että esimiehen oli hankalampi hallita tunteitaan, joka saattoi heijastua työryhmään.

Jos ei jaksa, ei kiinnosta eikä tule myöskään tehtyä, jaksaminen on yhteydessä työnsuoritukseen

6.4. Esimiesten tukiverkoston pääkategoria

Esimiesten tukiverkosto koostuu vertaisryhmän ja työnantajan tarjoaman tuen kategori-
oista.



KUVIO 8. Esimiesten tukiverkoston kategoria ja sen ala-kategoriat

Vertaisryhmän kategoria

*Vertaisryhmä	→ kollegat
	→ esimiesten pienryhmät

Vertaisryhmän kategoria muodostuu kollegoista sekä esimiesten pienryhmistä.

Esimiehet tarvitsivat tukea erilaisiin tilanteisiin. Tilannesidonnaisuus vaikutti siihen, keneltä tukea toivottiin. Kun kyseessä olivat esimerkiksi vaikeat asiakastilanteet tai henkilöstötilanteet kaivattiin oman esimiehen tukea tilanteiden eteenpäin viemiseksi. Toisaalta monien käytännön asioiden hoitamiseen tukea saatiin joko työryhmältä tai kollegoilta.

Esimiehet kokivat erittäin tärkeänä sen, että työstä kumpuavista ilmiöistä voi puhua toisten esimiesten kanssa. Esimiestyön pinnasta nousevia tunteita toivottiin voivan purkaa kollegoiden kanssa ja niiden käsittelemiseen toivottiin tukea. Esimiehet pitivätkin kollegoihin oma-aloitteisesti yhteyttä ja kokivat saavansa tukea toisiltaan.

Organisaatiossa järjestetyn esimieskoulutuksen (2013–2014) yhteydessä käynnistettiin esimiesten pienryhmä-toiminta, jonka tavoitteena oli koulutuksessa käytyjen teemojen pohdinta käytännön työn näkökulmasta sekä esimiestyön ilmiöiden tarkastelu. Kukin ryhmä huolehti itsenäisesti kokoontumisesta. Pienryhmätyöskentely kuului esimiesten

työajalla tapahtuvaksi toiminnaksi. Näitä esimiesten pienryhmiä pidettiin hyvinä foorumeina esimiestyön ilmiöiden tarkasteluun. Ryhmien kokoonpanon toivottiin kuitenkin suunniteltavan jatkossa niin, ettei samassa pienryhmässä ole esimiesten omia alaisia. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että saman yksikön lähiesimiestä ja yksikön johtajaa tai palvelukokonaisuuden johtajaa ja yksikön esimiestä ei nimettäisi samaan ryhmään. Esi- miehet eivät itse ole voineet vaikuttaa ryhmien muodostamiseen vaan jaosta on vastannut aiemmin Lapsiperheiden sosiaalipalveluiden suunnittelutiimi.

*Jaksamista helpottavana olisi tärkeää, että olisi jokin foorumi; jakaa koke-
muksia ja teemoja esimiehisyydestä ja vähän tuulettaa ajatuksiaan. Työn-
ohjaus tai esimiesten pienryhmä tai muu vastaava, omia alaisia ei tällai-
sessa tulisi olla läsnä*

Työnantajan tarjoama tuki kategoria

*Työnantajan	→ työnohjaus
tarjoama tuki	→ työterveys

Työnantajan tarjoama tuki kategoria koostuu työnohjauksesta sekä työterveyden palve-
luista.

Vertaistuen ohella oma työnohjaus koettiin tärkeäksi työssä jaksamisen tukirakenteeksi. Työnohjauksen avulla esimiehet kokivat voivansa peilata ja kehittää omaa esimiestyö-
tään. Työnantaja mahdollisti kaikille organisaation sisäisen työnohjauksen käyttämisen. Esimiehillä oli kuitenkin toiveena, että henkilökohtaista työnohjausta voisi hakea organi-
saation ulkopuoleltakin. Organisaation ulkopuolisia työnohjaajia käytettiin esimerkiksi ryhmätyönohjauksissa.

*Kaipaen mahdollisuutta hakea oma henkilökohtainen työnohjaus kaupun-
gin organisaation ulkopuolelta*

Organisaation sisäinen työnohjaus tarkoittaa sitä, että Tampereen kaupungilla on työsuhteen-
teessa työntekijöitä, jolla on työnohjaaja-pätevyys, ja he toimivat oman työnsä ohessa

sisäisinä työnohjaajina. Sisäisistä työnohjaajista pidetään listaa, josta työnohjausta tarvitseva voi valita työnohjaajan. Lähtökohtana sisäiselle työnohjaukselle on, että työnohjaaja toimii riittävän etäällä työnohjattavan työstä. Organisaation ulkopuolisen työnohjauksen mahdollistaminen kaikille lisäisi käytettävissä olevien työnohjaajien määrää sekä sitä kautta mahdollistaisi juuri kullekin esimiehelle hänen tarpeisiin parhaiten sopivan työnohjaajan.

Esimiesten tukiverkoston kuuluivat vertaistuen ja työnohjauksen lisäksi työnantajan tarjoamat palvelut kuten työterveys. Esimiehet kokivat tärkeäksi, että työssä jaksamiseen liittyvien muutosten kohdalla tiesi, mistä sai apua jaksamiseen liittyvissä asioissa. Osa esimiehistä olikin käyttänyt työterveyden palveluita somaattisten oireiden ilmenemisen myötä.

Tarpeen tullen työterveys ym.; tietoa, mistä saa apua

7 POHDINTA

7.1. Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksen eettisyyttä tarkasteltaessa pohditaan tutkijan tekemiä ratkaisuja tutkimustyöhön liittyen eettisyyden näkökulmasta. Tutkimusetiikka seuraa mukana koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimusprosessi muodostuu useista erilaisista kysymyksistä ja niiden ratkaisuksista, joihin ei ole olemassa aukotonta ohjeistusta. Eskolan ja Suorannan mukaan tutkija todennäköisesti tekee eettistä tutkimusta, jos hän tunnistaa tutkimuksessa esiin nousevien eettisten kysymysten problematiikan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 129; Vilkkä 2015, 41; Eskola & Suoranta 2005, 52.)

Jo tutkimusaiheen valinta on eettinen ratkaisu. Aiheen valinnan pohdintaan liittyy sen selkeyttäminen, että kenen ehdoilla tutkimusaihe on valittu sekä miksi tutkimukseen päätetään ryhtyä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 129.)

Tämän opinnäytetyön aihe syntyi kiinnostuksestani työhyvinvointiin liittyviin asioihin. Esimiestyön näkökulmasta työhyvinvointia on tutkittu vähemmän ja lisäksi itselläni oli henkilökohtainen näkökulma esimiestyöhön toimiessani lähiesimiehenä yhdessä Lapsiperheiden sosiaalipalveluiden yksikössä. Esimiestyön hyvään toteutumiseen Lapsiperheiden sosiaalipalveluissa on viime vuosina kiinnitetty huomiota esimerkiksi esimiehille räätälöidyn prosessikoulutuksen myötä. Tuon koulutuksen yhteydessä järjestettiin esimiesten pienryhmiä, joissa osallisena ollessani kiinnostuin esimiesten työhyvinvoinnista. Samainen aihe nousi esille edellisen esimieheni kanssa käymässäni keskustelussa, kun pohdin tulevaa opinnäytetyön aihetta. Miten jaksat esimies? -otsikko pyrkii kuvaamaan tutkimusaiheeni näkökulmaa sekä syitä tutkimukselle. Vahvistusta aiheen valintaan sain yhdeltä tutkimukseen vastanneelta esimieheltä, joka kiitti minua aiheen valinnasta sekä kiinnostuksesta esimiesten työhyvinvointia kohtaan.

Eskolan ja Suorannan (2005) mukaan jokainen tutkimus sisältää monia päätöksiä ja siten tutkijan etiikka on koetuksella monesti tutkimusprosessin aikana. Tällaisia päätöksiä ovat tutkimuslupa, aineiston keruu, tutkijan asema ja vaikutus suhteessa tutkimukseen osallisiin, tutkimusraportti ja tutkimuksesta tiedottaminen. (Eskola & Suoranta 2005, 52).

Tutkijan asemaan ja vaikutukseen suhteessa tutkimuksen osallistujiin, kuuluu se, että tutkija selvittää osallistujille tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja mahdolliset riskit. Tutkijan tulee lisäksi varmistaa, että tutkimukseen osallistuja tietää, mistä tutkimuksessa on kyse. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 131).

Tämän opinnäytetyön tutkimussuunnitelman tein tammikuussa 2016. Tutkimussuunnitelman teon jälkeen hain tutkimuslupan Tampereen kaupungin ohjeiden mukaisesti (www.tampereen.kaupunki.fi). Tutkimukseen osallistujat olivat työntekijöitä, joten kaupungin lupa riitti eikä minun tarvinnut hakea lupaa eettiseltä toimikunnalta.

Esittelin opinnäytetyön aiheen Lapsiperheiden sosiaalipalveluiden esimiespäivässä tammikuussa 2016, jossa paikalla olivat lähes kaikki esimiehet. Aiheen esittelyn jälkeen jaoin esimiehille kirjekuoren, jossa olivat sekä saatekirje, kysely (Liitteet 2 ja 3) että vastauskuori valmiiksi osoitteella sekä postimerkillä varustettuna. Saatekirjeessä olivat sekä minun että ohjaavan opettajan yhteystiedot, jotta kyselyyn osallistujilla oli mahdollisuus tarvittaessa ottaa yhteyttä. Kyselyssä ei ollut sellaisia kysymyksiä, joista vastaajan henkilöllisyys voisi paljastua. Koska vastaukset toimitettiin minulle suljetussa kirjekuoressa, en tiedä, kenen vastauksia analysoin. Toivoin tämän lisäävän rohkeutta kertoa omasta työstä jaksamisestaan ja siihen vaikuttavista tekijöistä rehellisesti. Jokainen esimies sai itse päättää, osallistuuko tutkimukseen vai ei. Esimiespäivän jälkeen muistutin kaikkia esimiehiä yhteisellä sähköpostilla tutkimukseen osallistumisesta. Sähköpostin liitteeksi laitoin vielä uudelleen saatekirjeen sekä kyselyn ja osoitteeni, jotta niilläkin esimiehillä, joilla ei ollut vastauskuorta itsellään, voivat oman vastauksensa lähettää postitse. Näin pyrin mahdollistamaan niidenkin vastaajien anonymiteetin, jotka saattaisivat vastata sähköpostin liitteenä olleelle lomakkeelle.

Valitsin kirjallisen aineistonkeruumenetelmän, koska ennakko-oletukseni oli, että omasta työhyvinvoinnista saattaisi olla hieman hankala kertoa samassa organisaatiossa työskentelevälle toiselle esimiehelle. Lähinnä tämä olisi saattanut tulla esiin keskijohdon haastatteluissa, kun haastattelijana toimii lähiesimies. Toisaalta organisaation esimiesten pienryhmät ovat rakentuneet niin, että samassa ryhmässä on sekä lähiesimiehiä että keskijohdossa toimivia, joten ennakko-oletukseni ei välttämättä olisi pitänyt paikkaansa. Toisena perusteluna kirjalliselle kyselylle oli se, että näin kaikilla esimiehillä oli samanlainen mahdollisuus osallistua tutkimukseen. Kirjalliseen kyselyyn vastaamista saattoi kuitenkin rajoittaa se, että joidenkin mielestä voi olla helpompi keskustella aiheesta kuin kirjoittaa.

Lisäksi kirjalliseen kyselyyn on helpompi jättää vastaamatta kuin esimerkiksi perua haastattelu aikaa. Tämä saattoi olla yksi syy sille, että moni esimiehistä jätti vastaamatta kyselyyn.

Tutkimukseen kerättyjen tietojen käsittelyssä keskeisiä käsitteitä ovat luottamuksellisuus ja anonymiteetti (Eskola & Suoranta 2005, 56). Kaikki minulle lähetetyt vastaukset ovat luottamuksellisia ja niitä olen vain minä tutkijana lukenut ja käsitellyt. Osa esimiehistä oli kirjoittanut vastauksensa käsin, osa tietokoneella. Toisen käsialaa luettaessa on mahdollisuus lukea jokin sana väärin. Luin tekstejä usean kerran läpi, jotta varmistuin siitä, että ymmärsin kirjoitetun tekstin oikein. Sisällön analysoinnin vaiheessa ryhmittelin lähesimpien ja keski johdon vastaukset numeroin. Koska vastaajia on suhteellisen vähän, jätin tutkimustulosten raportoinnissa numerot pois, jotta vastaajat eivät olisi numeroinninkaan kautta tunnistettavissa. Tämän opinnäytetyön valmistuttua hävitän saadut vastaukset sekä kirjoituksiin tekemäni muistiinpanot asianmukaisesti, jotta niitä ei voida käyttää muuhun kuin tähän tutkimukseen.

Vilkan (2015) mukaan tutkijan on toimittava rehellisesti ja noudatettava yleistä huolellisuutta sekä tarkkuutta niin tutkimustyössä kuin saatujen tulosten esittämisessä. Tutkijan tulee kunnioittaa toisten tutkijoiden työtä ja saavutuksia. Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää, että tutkimus raportoidaan laadukkaasti. Tutkimus tulee myös tehdä teoreettisen toistettavuuden periaatteen mukaan eli niin, että tutkimusta lukeva kykenee seuraamaan tutkimuksessa olevaa kuvausta. (Vilka 2015, 45). Tämän opinnäytetyön kirjoittaminen on ollut läpinäkyvää ja olen pyrkinyt kirjoittamaan jokaisen tutkimuksen vaiheen tähän raporttiin tarkasti ja rehellisesti. Lähdemerkinnöillä olen erottanut oman ja muiden tutkijoiden tekstin tässä tutkimusraportissa.

7.2. Tutkimuksen luotettavuus

Eettisen pohdinnan ja toiminnan lisäksi tutkimusta tarkastellaan sen luotettavuuden näkökulmasta. Tuomen ja Sarajärven (2009, 134) mukaan tutkimuksen luotettavuutta on arvioitava, koska kaikessa tutkimustoiminnassa pyritään välttämään virheitä. Samoin he toteavat, ettei laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita.

Myös Eskola ja Suoranta (2005, 208, 210) toteavat, että laadullisen tutkimuksen tekijä joutuu jatkuvasti pohtimaan tekemänsä työn luotettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on tutkimuksen keskeinen tutkimusväline ja näin ollen pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse. Laadullista tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena, jossa tutkimuksen koherenssi eli sen sisäinen johdonmukaisuus painottuu. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140; Vilkkä 2015, 196.) Vilkan (2015) mukaan tutkijan tulee kyetä kuvamaan ja perustelemaan, mistä joukosta tutkimukseen päätyneet valinnat ovat tehty, mitä ratkaisuja valinnat ovat olleet ja miten tutkija lopulta on päätenyt tekemiinsä valintoihin. Näiden lisäksi tutkijan tulee arvioida ratkaisujensa tarkoituksenmukaisuutta tutkimuksen tavoitteiden kannalta. (Vilkkä 2015, 197.)

Laadullista tutkimusta ei sellaisenaan voi koskaan toistaa, koska jokainen laadullinen tutkimus on ainutkertainen. Tutkimuksen toistettavuus jaetaan käytännön ja teoreettiseen toistettavuuteen. Toinen tutkija voi päätyä erilaisiin tuloksiin luokitellessaan ja tulkitsaan aineistoa huolimatta tutkimuksen tehneen tutkijan esittämistä yksityiskohtaisista luokittelu- ja tulkintasäännöistä. Toisen tutkijan tulisi kuitenkin löytää tutkimusaineistosta myös vähintään sen tulkinnan, jonka tutkimuksen tekijä on tutkimuksessaan esittänyt. Tämä tarkoittaa laadullisen tutkimuksen käytännön toistettavuutta. Teoreettisella toistettavuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, että lukijan on päädyttävä tutkimusta lukiessaan samaan tulokseen kuin tutkimuksen tekijä. (Vilkkä 2015, 197, 198).

Tutkimuksen toistettavuuden lisäksi tutkimuksen luotettavuuden arviointiin liittyy tutkimuksessa käytettyjen havaintojen puolueettomuus. Tutkijan tekemiin havaintoihin tutkitavasta asiasta voivat vaikuttaa esimerkiksi tutkijan sukupuoli, ikä tai virka-asema. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136.) Eskola ja Suoranta (2005) sisällyttävät laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkasteluun uskottavuuden, siirrettävyyden, varmuuden ja vahvistuvuuden. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkijan tulee tarkistaa, vastaavatko hänen tulkintansa tutkittavien käsitteitä. Siirrettävyys tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta ja sitä, voiko tutkimuksesta saadut tulokset olla siirrettävissä toiseen samantyyppiseen kontekstiin. Tutkimuksen varmuutta lisätään huomioimalla tutkijan ennakkoletukset ja vahvistuvuus puolestaan tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa tehdyt tulkinnat saavat tukea aiemmin vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista. (Eskola & Suoranta 2005, 211, 212).

TAULUKKO 3. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden käsitteitä

Käsite	Selitys
Uskottavuus →	vastaavatko tutkijan tulkinnat tutkittavien käsitteitä
Siirrettävyys, toistettavuus →	käytännön toistettavuus, teoreettinen toistettavuus, tutkimuksen yleistettävyys
Varmuus, puolueettomuus →	tutkijan ennakko-oletukset, sukupuoli, ikä, virka-asema
Vahvistuvuus →	tutkimuksen tulkinnat saavat tukea aiemmin vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista

(Eskola & Suoranta 2005, Tuomi & Sarajärvi 2009, Vilkkä 2015)

Tämän tutkimuksen **uskottavuuteen** vaikuttaa työskentelyni lähiesimiehenä samassa organisaatiossa kuin tutkimukseen osallistuneet. Toimintaympäristö ja käsitteet, joita vastaajat käyttivät kertoessaan työhyvinvoinnistaan, ovat itselleni tuttuja. Sisällön analysoinnin vaiheessa ryhmittelin lähiesimiesten ja keskijohdon vastaukset numeroin 1-11. Koska vastaajia on suhteellisen vähän, jätin tutkimustulosten raportoinnissa numerot pois, jotta vastaajat eivät olisi numeroinninkaan kautta tunnistettavissa. Kyseinen luokittelu auttoi analyysivaiheessa löytämään eroavaisuuksia lähiesimiesten ja keskijohdon vastausten välillä. Esitin tutkimustulokset esimiehille syksyn esimiespäivässä syyskuussa 2016 ja esimiehet tunnistivat tutkimuksessa kuvattuja asioita. Näin voi olettaa, että tutkijana tekemäni tulkinnat vastaavat tutkittavien käsitteitä työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta.

Tutkimustulosten pohjalta muodostui lopulta neljä pääkategoriaa. Tuo neljäs pääkategoria ei täysin vastannut kolmeen alkuperäiseen tutkimuskysymykseeni, joten tuon kategorian myötä muodostui neljäs tutkimuskysymys. Laadullisessa tutkimuksessa tämä on mahdollista. Alasuutarin (2011, 276) mukaan tutkimuskysymyksiä tulee pohtia sen mukaan, mihin kysymyksiin kerätty aineisto vastaa. Voi olla, että tutkimusaineistosta ei nouse esiin ennalta oletetut asiat tai joku yllättävä havainto saa tutkijan mielenkiinnon heräämään. Tässä tutkimuksessa aineisto vastasi kolmeen ennalta esitettyyn tutkimuskysymykseen sekä lisäksi vielä uuteen, neljänteen tutkimuskysymykseen.

Tutkimuksen **siirrettävyyttä, yleistettävyyttä** lukija voi arvioida tekemäni käsitteiden luokittelun avulla (taulukko 2 ja liite 5) sekä tekstissä käytettyjen sitaattien avulla. Tutkimukseen osallistuneet esimiehet työskentelevät toimintaympäristössä, jossa korostuu asiantuntijuus sekä asiakkaiden tarpeista kumpuava haasteellisuus. Tästä tutkimuksesta saadut tulokset heijastavat aiemmin saatuja tuloksia esimiesten työhyvinvoinnista ja ovat siirrettävissä siinä määrin, kuin ne voivat laadullisessa tutkimuksessa olla, samankaltaiseen kontekstiin.

Varmuus sisältää tutkijan ennakko-oletukset sekä **puolueettomuuden**. Koska toimin lähiesimiehenä samassa organisaatiossa, on itselläni ennakko-oletuksia esimiesten työhyvinvointiin liittyen ainakin omiin kokemuksiin peilaten. Olen tämän tiedostanut ja pyrkinyt aineiston analysoimaan sekä raportin kirjoittamaan puolueettomasti omien ennakko-oletuksien olemassa olon huomioiden.

Vahvistuvuus syntyy siitä, että tutkimuksen tulkinat jossain määrin saavat tukea aiemmista tutkimuksista. Työhyvinvoinnista on tehty paljon tutkimuksia ja tämän tutkimuksen tulokset ovat yhteneväisiä aiemmin tehtyjen tutkimusten kanssa. Tulosten tarkastelussa peilaan saatuja tuloksia aiemmin tehtyihin tutkimuksiin sekä olemassa olevaan teorian tietoon.

Tutkimuksen luotettavuutta heikentävänä asiana voi olla käyttämäni aineistonkeruumenetelmä. Päädyin keräämään aineiston kirjallisen kyselyn avulla, koska toivoin mahdollisimman monen esimiehen kirjoittavan omasta työhyvinvoinnistaan. Lisäksi menetelmän valintaan liittyi ennakko-oletukseni siitä, että keskijohdossa toimivien esimiesten olisi saattanut olla hankala kertoa avoimesti omasta työhyvinvoinnista samassa organisaatiossa työskentelevälle lähiesimiehelle. Esimiehet saattoivat kokea kirjoittamisen hankalana eikä arjen työn keskellä sille välttämättä löytynyt sopivaa aikaa. Voi myös olla, että olisin saanut syvempiä ja yksityiskohtaisempia vastauksia haastatteleamalla muutamaa esimiestä kuin kirjoitettujen tekstien myötä. Haastattelun etuna olisi ollut se, että olisin voinut tarkentaa esiin nousevia teemoja.

7.3. Tulosten tarkastelua

Tutkimustulosten analysoinnin jälkeen tutkijan tehtävänä on selittää ja tulkita saatuja tuloksia. Tulkinta tarkoittaa sitä, että tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee omia päätelmiä niistä. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan tulosten tarkastelusta, jota tehdään suhteessa aiempaan teoretietoon. (Hirsijärvi ym. 2015, 229; Tuomi & Sarajärvi 2009, 159)

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli kuvailla Lapsiperheiden sosiaalipalveluissa työskentelevien esimiesten kokemuksia työhyvinvoinnistaan ja siihen liittyvistä asioista. Saadusta aineistosta muodostui kattava kuvaus esimiesten työhyvinvoinnista, sen osa-alueista sekä niistä asioista, jotka vaikuttivat työhyvinvointiin. Esimiehet kokivat työhyvinvointinsa suhteellisen hyväksi, vaikkakin vastauksista nousi esiin myös huolestuttavia kokemuksia työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin liittyen.

Aiemmin tehty organisaatiomuutos (2015) nousi esille esimiesten vastauksissa mutta sillä ei näyttänyt olevan niin keskeistä merkitystä koettuun työhyvinvointiin kuin olisi voinut ennakkoon arvioida. Lapsiperheiden sosiaalipalveluissa on viimeisten vuosien aikana tapahtunut useampikin muutos, tosin pienemmässä mittakaavassa. Aiemmat kokemukset muutosten läpikäymisestä todennäköisesti auttoivat esimiehiä tämänkin muutoksen keskellä. Organisaatiomuutokseen valmistauduttiin myös muutosjohtamiseen liittyvällä koulutuksella, joka oli osa Lapsiperheiden sosiaalipalveluissa työskentelevien esimiesten esimieskoulutusta.

Esimiestyöstä iso osa liittyy työn kehittämiseen ja erilaisiin muutoksiin valmistautumiseen sekä niiden käytäntöön saattamiseen. Tähän esimies tarvitsee riittävästi aikaa. Tämän tutkimuksen mukaan työstä kumpuava kiire ja liiallinen työmäärä saattavat kuitenkin aiheuttaa sen, ettei muutoksen valmistelulle koeta jäävän riittävästi aikaa. Esimiehen tulisi olla tietoinen muutokseen liittyvistä asioista, jotta hän voisi viedä muutosta eteenpäin. Mikäli esimies ei ole tiedollisesti ajan tasalla kiireen ja työn kuormittavuuden vuoksi, ei hän kykene muutokseen sitoutumaan eikä sitä myöden myöskään työntekijöitään muutokseen sitouttamaan. Järvisen (2009) mukaan tällaisesta tilanteesta voi seurata muutoksen edetessä ongelmia, jopa niin, että koko muutoksen läpivieminen epäonnistuu (Järvinen 2009, 136). Tällä on vaikutusta esimiehen työhyvinvoinnille.

Se, liittyikö esimerkiksi esimiehen sitoutumattomuus tai liian isona koettu työmäärä organisaatiomuutokseen vai selittäisikö tilannetta jokin muu, ei tässä tutkimuksessa selvinnyt. Ehkäpä kuitenkin erään vastaajan toteamus siitä, että muutoksen jälkeen tehtävät ovat nyt selkeytyneet, näyttäytyy myös työhyvinvoinnin saralla suhteellisen positiivisissa kokemuksissa. Laineen (2013, 71) mukaan työhyvinvointi on herkkä muutoksille ja saattaisi olla, että mikäli tämä tutkimus olisi tehty vuosi sitten, vastaukset olisivat olleet erilaisia.

Tästä tutkimuksesta saadut tulokset vastaavat monelta osin työhyvinvoinnista aiemmin esitettyjä määritelmiä (esimerkiksi Juuti & Vuorela 2006, Suutarinen & Vesterinen 2010, Laine 2013). Esimiesten työhyvinvointi ja työssä jaksaminen koostuivat monista asioista. Työn ja vapaa-ajan riittävän tasapainoisesta suhteesta, itsestä huolehtimisesta, perheestä ja muusta sosiaalisesta elämästä sekä omasta asenteesta niin työtä kuin muutakin elämää kohtaan. Oman työn mielekkyys ja merkittävyys liittyivät työmotivaation kokemiseen, joka heijastui työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Lisäksi omalla esimiehellä, työryhmällä, kollegoilla ja asiakkaila koettiin olevan merkitystä omalle työhyvinvoinnille. Tuloksia tarkasteltaessa on kuitenkin huomioitava, että laadullinen tutkimus on aina autenttinen, tutkimukseen osallistuneiden kokemuksiin pohjautuva eivätkä nämä tulokset sinällään ole täysin siirrettävissä.

Esimiesten työhyvinvoinnin osa-alueet

Esimiesten työhyvinvointi ja työssä jaksaminen näyttäytyi monialaisena ja moniulotteisena kokemuksena, johon vaikuttivat sekä esimiehen omat henkilökohtaiset, yksilölliset kokemukset että työyhteisöstä kumpuavat kokemukset. Esimiehen työhyvinvoinnin pyramidi (kuvio 5) kuvastaa näitä osa-alueita. Vesterinen (2006, 29) on kuvannut yksilön työkyvyn samansuuntaisesti. Tässä tutkimuksessa sijoitin Vesterisen kuviossa olevat työ- ja työympäristöön liittyvät asiat joko *esimies yksilönä* tai *esimies osana työyhteisöä* kategorioihin sen mukaan, liittyivätkö esiin tulleet ilmiöt esimiehen henkilökohtaiseen kokemukseen vai vuorovaikutuksessa toisiin työyhteisön jäseniin syntyneisiin kokemuksiin.

Yksilölliset kokemukset työhyvinvoinnista sekä osakkaana työyhteisössä oleminen muodostavat esimiesten työhyvinvoinnin perustan. Työhyvinvointi on kokonaisuus, jossa yhdessä osa-alueessa tapahtuvat muutokset näyttäytyvät jossain määrin toisissakin osa-alueissa. Työhyvinvoinnin pyramidin perustusten kunnosta riippuu se, millaisena sekä missä osa-alueessa työhyvinvoinnissa kokemat muutokset eniten näyttäytyvät. Rauramon

(2008, 34) työhyvinvoinnin portaat- malli soveltuu hyvin esimiesten työhyvinvoinnin tarkasteluun. Vaikka tässä jaottelin esimiehen työhyvinvoinnin kolmeen kategoriaan, sisältävät ne samat ilmiöt kuin työhyvinvoinnin portaat. Kyse siis on yksilön perustarpeista ja niiden ilmentymisestä työelämän näkökulmasta tarkasteltuna.

Esimiesasemalla itsessään ei näyttäisi olevan erityistä merkitystä työhyvinvoinnin kokonaisuuden muodostumisen suhteen. Samanlaisia työhyvinvoinnin ja jaksamisen ilmiöitä on tullut esille myös muissa kuin esimiesten työtä tutkivissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa (esimerkiksi Laine 2013, Pahkin 2015, Suutarinen & Vesterinen 2010). Työhyvinvoinnin laaja käsite sisältää yksilön kokonaisuudessaan riippumatta työn sisällöstä. Toki työn sisällöllä on merkitystä mutta se ei niinkään näyttäisi liittyvän työrooliin kuin siihen, millaisena yksilö työnsä kokee. Se, millä näyttäisi olevan merkitystä esimiesten työhyvinvointiin, on se, millä tasolla esimies organisaatiossa työskentelee. Lähiesimiehet tuottivat enemmän esimerkiksi toiveita oman esimiehen tuen suhteen kuin keskijohdossa toimivat. Samanlaisia tuloksia on saatu aiemmista esimiestyötä koskevista tutkimuksista (esimerkiksi Kanste 2005, 170, Johansson ym. 2013, 456).

Esimies yksilönä

Omaan hyvinvointiin liittyvät asiat ovat enemmän yksilön itsensä päätettävissä ja hallinnassa olevia asioita. Ne ovat esimiehen mielessä, kehossa ja kaikessa sosiaalisessa elämässä mukana olevia aiempia kokemuksia, tämän hetkisiä tunteita, arvoja, uskomuksia ja kaikkea sitä, mistä esimies fyysisesti, psyykkisesti ja sosiaalisesti on rakentunut. Vaikka esimerkiksi työnantajan puolelta koettu kiire saattoi aiheuttaa tunteen, että itsestä huolehtimiselle ei koettu jäävän riittävästi aikaa, oli itsestä huolehtiminen kuitenkin lopulta yksilön itsensä päätettävissä oleva asia. Tätä yksilön hyvinvointia voidaan kuvailla myös psykologisen pääoman käsitteen kautta, joka näyttäytyy toiveikkuutena, optimistisuutena, sitkeytenä ja itseluottamuksena (Mäkinen 2015, 11). Oma hyvinvointi on pohjana muille hyvinvoinnin osa-alueille.

Vapaa-ajan merkitys

Esimiehet kokivat tärkeäksi omasta hyvinvoinnista huolehtimisen ja sillä koettiin olevan merkitystä kokonaishyvinvoinnin kannalta. Omaan hyvinvointiin liittyi myös ajanhallinnan käsite. Esimiehet kokivat erittäin tärkeänä sen, että työ ja vapaa-aika ovat erillään ja että työn ja vapaan suhde on tasapainossa. Vapaa-ajalla esimiehillä oli aikaa huolehtia

itsestään esimerkiksi liikkumalla, lepäämällä ja pitämällä yllä sosiaalisia suhteita. Vapaa-ajan merkitys on noussut esille aiemmissakin työhyvinvointia tarkastelevissa tutkimuksissa. Esimerkiksi Mandell'n ym. (2012) tutkimuksessa korkeasta tunnekuormituksesta kärsivät kokivat, ettei heillä ollut riittävästi vapaa-aikaa. Vaikka esimiehet kokivat, ettei kukaan muu kuin esimies itse voinut velvoittaa tekemään töitä työajan ulkopuolella, oli esimiehillä kokemuksia liiallisesta työmäärästä sekä työn ja vapaa-ajan suhteen epätasapainosta. Esimiehiä kuvaillaan usein hyvin sitoutuneiksi työntekijöiksi (Van Boagert ym. 2014, Niiranen ym. 2014). Voisiko työhön sitoutuminen vaikuttaa niin, ettei esimies kykene rajaamaan työtään riittävästi työhyvinvoinnin näkökulmasta tarkasteltuna?

Työn merkitys

Esimiehet pitivät tärkeänä työn merkityksen kokemusta. Työn merkitys syntyy työmotivaation, työn hallinnan sekä perustehtävän kautta. Työhyvinvointia käsiteltäessä näitä kaikkia tarkastellaan yksilön aiempien kokemusten myötä antamien merkitysten avulla. Esimerkiksi perustehtävä ei tässä yhteydessä tarkoita luetteloa perustehtäviin kuuluvista asioista vaan sitä kokemusta, joka esimiehellä on omasta perustehtävästään ja sen merkityksestä itselle.

Perustehtävän merkitys näyttäytyi tässä tutkimuksessa työn selkeytenä ja riittävän hyvänä substanssiosaamisena. Riittävän hyvää osaamista esimiehet odottivat sekä itseltään että omalta esimieheltään. Epäselvän työnkuvan on todettu vaikuttavan työssä jaksamiseen negatiivisesti (esimerkiksi Johansson ym. 2013), joten työn selkeyteen tulee kiinnittää huomiota myös työhyvinvoinnin näkökulmasta. Esimiesten on johtamistyössään huolehdittava oman yksikkönsä perustehtävän selkeydestä yhdessä muiden työyhteisön osakkaiden kanssa. Jos esimiehen oma työnkuva on kovin epäselvä, aiheuttaa se lisäkuormitusta arjen johtamistyöhön. Tällä on vaikutusta sekä esimiehen jaksamiselle että koko työyhteisön toiminnalle.

Työn koettu merkityksellisyys ja sopiva monipuolisuus tarkoittavat sitä, että työ sisältää riittävästi työtehtäviä, jotka motivoivat tekemään esimiestyötä. Eräs vastaajista totesi, että esimiestyö Lapsiperheiden sosiaalipalveluissa on ammatinvalintakysymys ja hän kertoi-kin olevansa lastensuojelun tekijä. Mielekäs työ tuotti ilon tehdä töitä. Työn mielekkyys syntyi osaamisesta, onnistumisista, haasteista ja kipuiluista. Esimiestyötä kuvattiin vaikeaksi ja haastavaksi ja kuitenkin työn tekemisestä koettiin mielihyvää. Juuri esimiestyön merkityksellisyys, vaikutusmahdollisuudet ja riittävät haasteet ovat aiempien tutkimusten

(esimerkiksi Salo 2008, Johansson ym. 2013) mukaan niitä asioita, jotka vaikuttavat positiivisesti esimiesten työssä jaksamiseen. Työn haasteellisuus ja vaikeus saattavat kuitenkin kääntyä työhyvinvointia kuormittaviksi tekijöiksi silloin, jos esimies ei koe saavansa riittävästi tukea näiden haasteiden ja vaikeiden asioiden kanssa toimiessaan. Riittävän tuen saaminen omalta esimieheltä nousi sekä tässä tutkimuksessa että aiemmissa tutkimuksissa (Van Boagert ym. 2014, Kanste 2005, Nuutinen ym. 2013) tärkeäksi työssä jaksamisen kannalta.

Esimies osana työyhteisöä

Esimies osana työyhteisöä kategorian tarkoituksena oli kuvata niitä asioita, joissa esimies on vuorovaikutuksessa toisiin osakkaisiin työelämän näkökulmasta. Nimesin työyhteisön jäsenet osakkaiksi painottaakseni toisaalta työn pinnasta nousevaa yhteistä päämäärää eli työtä asiakkaiden parhaaksi sekä toisaalta jokaisen työnryhmän jäsenen merkityksellisyttä työyhteisön toimivuudessa.

Työilmapiiri

Työilmapiiriin vaikuttavat kaikki työyhteisön jäsenet ja se muodostuu yhteisön jäsenten yhteisestä, jaetusta kokemuksesta, johon jokainen yhteisön jäsen, myös esimies, tuo mukanaan oman yksilöllisen kokemuksensa. Mäkinien ym. (2015, 13) mukaan työhyvinvoinnin on havaittu tarttuvan vuorovaikutuksessa suhteessa toisiin ja sillä oli merkitystä myös tässä tutkimuksessa. Työyhteisön jäsenten keskinäinen vuorovaikutus sekä sen myötä muodostuva työilmapiiri koettiin tärkeäksi oman työhyvinvoinnin kannalta. Työilmapiirin toivottiin olevan avoin ja reilu. Yhteen hiileen puhaltava ilmapiiri, jossa oli tilaa myös huumorille, edesauttoi esimiesten jaksamista. Toisaalta negatiivisesti ajattelevat ja toimivat yksilöt vähensivät koettua työhyvinvointia.

Esimiehellä on keskeinen rooli työpaikan ilmapiirin muodostumisessa oman johtamistyylinsä myötä. Sydänmaanlakan (2004, 148) kehittämä älykäs ja siitä muodostuva palveleva johtamistyyli antaa keinoja esimiehelle toimiessa paremman työilmapiirin puolesta. Tämä tarkoittaa kuitenkin sitä, että esimies kykenee peilaamaan omaa toimintaa ja kehittymään sitä kautta. Lisäksi ilmapiiriin vaikuttavat kaikki työyhteisön jäsenet, joten työilmapiiriin liittyvät asiat ei ole vain esimiehen vastuulla. Lapsiperheiden sosiaalipalveluissa järjestetyn esimieskoulutuksen (2013–2014) yhteydessä käytiin keskusteluja erilaisista johtamistyyleistä sekä pohdintaa niistä arvoista, jotka esimiestyötä Lapsiperheiden

sosiaalipalveluissa ohjaavat. Tätä keskustelua olisi syystä käydä jatkossakin esimiesten yhteisillä kehittämispäivillä.

Rooliristiriidasta

Tähän tutkimukseen osallistui sekä lähiesimiehiä että keskijohdossa työskenteleviä esimiehiä. Isossa kaupunkiorganisaatiossa tämä tarkoittaa sitä, että kummallakin tasolla työskentelevät esimiehet toimivat kaksoisroolissa, sekä esimiehinä omille työntekijöilleen että työntekijänä omalle esimiehelleen. Lisäksi lähiesimiesten mahdollinen rooliristiriita saattaa kummuta substanssityöhön osallistumisesta. Tällöin lähiesimies toimii ikään kuin kollegana työntekijöilleen ollen kuitenkin heidän esimies. Erään kyselyyn vastanneen esimiehen kohdalla rooliristiriita tuli esiin, kun hän pohti paluuta työntekijän rooliin esimies-sijaisuuden päätyttyä. Samantapaisesta rooliristiriidasta kertoi myös keskijohdossa työskentelevä esimies, jonka mielestä esimiesten pienryhmät tulisivat koostua niin, ettei samassa ryhmässä ole sekä saman yksikön lähiesimiestä että yksikön johtajaa. Rooliristiriidalla on aiemmissa tutkimuksissa (Han ym. 2014, Rehnäck & Keskinen 2005, Van Boagert ym. 2014) havaittu olevan merkitystä työhyvinvoinnille.

Lapsiperheiden sosiaalipalveluissa lähiesimiesten lisäksi heidän varahenkilönsä joutuvat toimimaan mahdollisten rooliristiriitojen keskellä työskennellessään hetkittäin esimies-tehtävissä. Koska varahenkilöille ei ole olemassa pysyvää vakanssia, esimerkiksi apulaisosastonhoitaja tai muuta vastaavaa nimikettä, palaavat varahenkilöt aina esimies-sijaisena toimimisen jälkeen omalle toimelleen yhdeksi työryhmän työntekijäksi. Työnantajan tulisi huomioida varahenkilön asemaan liittyvä rooliristiriita sekä löytää keinoja varahenkilön työssä jaksamisen tukemiseen.

Oman esimiehen tuki ja tunneälykäs johtaminen

Esimiesten työssä jaksamisen kokemuksiin vaikutti oman lähimmän esimiehen toiminta sekä esimieheltä saatu tuki. Omalta esimieheltä kaivattiin tukea sekä asiakas- ja henkilöstöasioihin että sellaisiin asioihin, joihin esimies koki, ettei itse selvästi jaksa tai kykene. Lähiesimiehet tuottivat enemmän kokemuksia siitä, etteivät saaneet riittävästi tukea omalta esimieheltä. Tämä saattaa liittyä jo aiemmin pohtimaani rooliristiriitaan sekä lähiesimiestyöhön liittyvään rajapinnassa työskentelyyn. Voi myös olla, että keskijohdossa toimivien ei ole mahdollista antaa sellaista tukea lähiesimiehelle, jota tämä kaipaa. Lisäksi on Järvisen (2009, 94) mukaan huomioitava, että esimies saattaa kohdistaa omalle esimiehelle kohtuuttomia odotuksia tuen ja toiminnan suhteen.

Riittävän tuen lisäksi esimiehet toivoivat omalta esimieheltä tunneälyä tilanteiden hoitamiseen. Hyvään johtamiseen liittyy se, että vuorovaikutuksessa esiin tulevat tunteet ymmärretään ja käsitellään tilanteen vaatimalla tavalla. Åhman (2014, 233) viittaa tällä johtajan tilannetajuun. Saarisen (2007) mukaan tunneälykkääseen johtamiseen tulisi Suomessa kiinnittää enemmän huomiota. Tunneälykäs johtaja paitsi aktivoi työntekijöitään, myös voi itse paremmin. (Saarinen 2007, 170). Riittävät tunnetaidot näyttäisivät lisäksi suojaavan stressiltä (Rajava ym. 2014, 26). Lapsiperheiden sosiaalipalveluissa työskentelevä esimies on toistuvasti erilaisten tunteiden keskiössä. Osa tunteista heijastuu asiakkaiden tilanteista ja osa työntekijöiden kanssa vuorovaikutuksessa ollessa. Esimiehen on erittäin tärkeää ymmärtää tunteiden kontekstit, jotta työryhmän osakkaat tulevat kohdatuiksi kunkin tilanteen vaatimalla tavalla.

Vertaistuki sekä työnohjaus

Esimiehet kokivat pääsääntöisesti saavansa tukea työlleen työyhteisön osakkailta. Kollegoilta saatu tuki koettiin erityisen tärkeänä. Kollegoiden tuki muodostui vertaistueksi, jonka avulla saattoi käydä läpi erilaisia esimiestyön pinnasta kumpuavia tilanteita. Vertaistukea sekä esimerkiksi mentorointia käytetään työhyvinvoinnin ylläpitämisen menetelminä ja ainakin esimiesten kokemusten mukaan vertaistuellla on merkitystä työhyvinvoinnille. Kukaan esimiehistä ei kokenut kollegan tukemista voimavaroja vievänä, vaikka vertaistukea annettiin oman työn ohella. Kollegoilta saatu tuki on monissa tutkimuksissa (esimerkiksi Salo 2008, Nuutinen ym. 2013 Van Boagert 2014, Kröger 2014) osoittautunut tärkeäksi työhyvinvoinnin tukirakenteeksi.

Organisaatiossa jo olemassa olevat pienryhmät koettiin hyvinä. Pienryhmät liittyivät aiempaan koulutukseen eivätkä ne olleet aktiivisesti kokoontuneet koulutuksen päättymisen jälkeen. Vuoden 2016 tammikuussa pidetyssä esimiespäivässä päätettiin pienryhmätoiminta käynnistää jälleen. Pienryhmät muodostettiin uudelleen ja ne ovat kokoontuneet kevään, kesän ja syksyn 2016 aikana epäsäännöllisesti. Esimiehet eivät voineet itse vaikuttaa ryhmien muodostamiseen vaan jako tehtiin suunnitteluryhmän toimesta. Pienryhmien työskentelyn aloittamisessa on ollut haasteita. Ryhmät eivät ole kokoontuneet säännöllisesti aikatauluihin liittyvien päällekkäisyyksien vuoksi. Se, että ryhmätoiminta ei ole käynnistynyt yhtä hyvin kuin edellisellä kerralla on ristiriidassa sen toiveen kanssa, joka tästäkin tutkimuksesta nousi esiin. Esimiesten on syytä pohtia esimerkiksi seuraavassa

esimiesten tapaamisessa sitä, millaista tukea työlleen toivoo ja mihin on itse valmis sitoutumaan.

Toinen yhtä tärkeä esimiestyön tuen rakenne on työnohjaus. Toisinaan Lapsiperheiden sosiaalipalveluissa on käyty keskustelua siitä, kenelle organisaation ulkopuolinen työnohjaus mahdollistetaan, kun siihen suunnattuja varoja on vain tietty määrä käytettävänä. Esimiehet haluavat toimia työryhmiensä parhaaksi ja ovat valmiita joustamaan omasta työnohjauksestaan mutta se ei välttämättä ole kovin kauaskantoinen ratkaisu. Aiempien tutkimusten (esimerkiksi Rehnäck & Keskinen 2005, Salo 2008, Van Boagert ym. 2014) mukaan esimiesten työnohjaus on yksi tärkeä työssä jaksamisen tukirakenne. Työnohjauksen avulla esimies voi tarkastella erilaisia ristiriitatilanteita ja saada työkaluja tilanteiden hoitamiseen.

Työhyvinvoinnissa tapahtuvat muutokset

Se, miten esimies voi yksilönä sekä työyhteisön jäsenenä vaikutti työssä jaksamiseen ja koettuun työhyvinvointiin. Työyhteisöstä saatu tuki sekä työilmapiiri joko auttoivat jaksamaan tai veivät voimavaroja. Jos esimies koki voivansa psyykkisesti ja fyysisesti hyvin, kesti hän paremmin myös työyhteisön vaihtelevaa ilmapiiriä sekä itse työtä ahdistumatta.

Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen eivät olleet stabiileita vaan niissä tapahtui muutoksia. Muutokset ilmenivät sekä fyysisinä että psyykkisinä oireina. Näyttäisi kuitenkin siltä, että jos esimiehen jaksaminen oli hyvällä kantimella, ei muutokset työhyvinvoinnissa olleet merkittäviä. Silloin, kun voi hyvin, jaksaa myös paremmin eteen tulevia tilanteita. Samansuuntainen tulos on saatu Pahkinin (2015, 7) tutkimuksessa, jonka mukaan yksilöillä, joiden työhyvinvointi on heikompi, on vähemmän sekä yksilöllisiä että työhön liittyviä voimavaroja kuin hyvinvoivilla työntekijöillä.

Esimiesten työhyvinvointia kuormitti oman lähimmän esimiehen toiminta, kiire, byrokraatia ja se, ettei voinut vaikuttaa tai hallita riittävästi työtään. Myös tältä osin tutkimustulokset ovat yhteneväisiä aiemmin esimiesten työssä jaksamiseen liittyvien tutkimusten tulosten kanssa (esimerkiksi Van Boagert ym. 2014, Salo 2008). Toimintaympäristöstä tai asiakkaiden tilanteista ei suoraan noussut esiin työhyvinvointiin vaikuttavia asioita, vaikka näin olisi voinut olettaa. Lähiesimiehen toive oman esimiehen tuesta vaikeissa asiakastilanteissa tai henkilöstötilanteissa liittyy kyllä toimintaympäristöön. Kuitenkaan

saaduista vastauksista ei voi päätellä, millaisesta vaikeasta asiakastilanteesta on kyse ja mihin tilanne mahdollisesti liittyy.

Esimiehen työssä jaksaminen vaikuttaa koko työyhteisöön. Tämän vuoksi on äärimmäisen tärkeä pitää huolta esimiesten työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta. Lapsiperheiden sosiaalipalveluiden asiakaspinta on monenkirjava ja työntekijät voivat joutua yllättäviinkin tilanteisiin. Esimiehen tehtävänä on toimia työntekijöiden tunteiden säiliönä, tukena ja valmentajana. Jos esimiehen oma säiliö on täynnä, ei hän kykene toimimaan palvelevan johtajuuden mukaisesti työntekijöiden työhyvinvointia tukevasti. (Perkka-Jortikka 2002, 157; Sydänmaanlakka 2004, 148; Juuti & Vuorela 2006, 144).

Tämän tutkimuksen mukaan Lapsiperheiden sosiaalipalveluissa työskentelevät esimiehet ovat sitoutuneita ja motivoituneita työntekijöitä. He saavat tehdä sitä työtä, jonka kokevat itselleen merkityksellisenä. Työn ajoittaisesta kuormittavuudesta huolimatta esimiehet kokevat voivansa melko hyvin. Aiempien tutkimustulosten mukaan esimiehet kokevat tärkeänä omilta johtajiltaan saamaansa tukea, luottamusta ja arvostusta. Henkilöstövoimavarojen kehittämisen ja johtamisen kannalta on merkityksellistä, miten johtajia johdetaan ja parhaimmillaan sillä voi edistää johtajien työssä pysymistä (Lammintakanen 2014, 105.)

Tämän opinnäytetyön tulosten pohjalta esimiesten työhyvinvointia voidaan tukea

- Riittävän selkeällä perustehtävällä
- Työn ja vapaa-ajan tasapainoisella suhteella; työn rajaamisen mahdollisuus
- vertaistuellalla ja työnohjauksella
- sekä esimiestyöhön että substanssiosaamiseen liittyvällä koulutuksella

7.4. Jatkotutkimusaiheet

Lapsiperheiden sosiaalipalveluissa on tarkoitus tämän opinnäytetyön tulosten pohjalta rakentaa esimiesten työhyvinvointisuunnitelma. Johtoryhmä on ottanut asian käsiteltäväksi ja vie suunnitelman tekoa eteenpäin. Oletus on, että ainakin jo käynnissä olevat pienryhmät jatkavat toimintaa. Myös syksyisin ja keväisin pidettävät esimiespäivät jatkunevat. Jatkossa voisi olla hyvä kartoittaa, miten esimiesten työhyvinvointia on kyetty työnantajan puolelta tukemaan ja millaisena esimiehet ovat toiminnan kokeneet.

Tässä tutkimuksessa ei huomioitu tutkimukseen osallistuneiden ikää, sukupuolta tai työkokemusta, koska tavoitteena oli kartoittaa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti esimiesten työhyvinvointia. Esimerkiksi Kansteen (2005) ja Mandell'n ym. (2012) tutkimusten mukaan esimiesten työkokemuksella sekä iällä oli merkitystä työssä jaksamiselle. Tulevaisuudessa voisi olla mielenkiintoista tarkastella esimiesten työhyvinvoinnin kokemuksia näihin eri taustoihin peilaten.

Tuleva SOTE-uudistus vuonna 2019 koskettaa myös Lapsiperheiden sosiaalipalveluita ja se tuo mukanaan esimiestyöhön uusia haasteita. Tässä vaiheessa tulevista haasteista ei vielä ole juuri mitään konkreettista tietoa. Se kuitenkin tiedetään jo, että tällä hetkellä kunnan sosiaali- ja terveydenhuollossa työskentelevät työntekijät eivät jatka kunnan palveluksessa vaan siirtyvät maakuntahallinnon alaisuuteen. Muutosjohtamisesta esimiesten näkökulmasta Lapsiperheiden sosiaalipalveluissa on tehty yamk opinnäytetyö (Jeskanen 2016) edelliseen organisaation sisäiseen muutokseen liittyen. Tulevan muutoksen lähtökohdat ovat kuitenkin hyvin erilaiset kuin edellisen muutoksen, joka kosketi vain Lapsiperheiden sosiaalipalveluita. Tulevaisuudessa voisi olla hyödyllistä tutkia sitä, miten isossa kuntaorganisaatiossa työskennelleet esimiehet ovat kokeneet SOTE- uudistukseen liittyvät muutokset ja millä tavoin muutos on koettu vaikuttavan työssä jaksamiseen.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. Juva: Bookwell Oy.

Ahtilinna, C., Feldt, T., Kinnunen, U. & Mäkikangas, A. 2007. Työn vaatimusten ja voimavarojen yhteys työn imuun suomalaisilla johtajilla: pystyvyysusko yhteyttä muuntavana ja välittävänä tekijänä. Työ ja ihminen 3/2007. 230-249. Työterveyslaitos. Aika-kausikirja 21.vuosikerta. http://www.ttl.fi/fi/tyo_ja_ihminen/Documents/Tyojaihminen_3_2007.pdf. Luettu 6.1.2016.

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus, kirkas suunta ja ihmisten voima. 2.painos. Juva: Bookwell Oy.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4.uudistettu painos. Riika: InPrint.

Van Bogaert, P., Adriaenssens, J., Dilles, T., Martens, D., Van Rompaey, B. & Timmermans, O. 2014. Impact of role-, job- and organizational characteristics on Nursing Unit Managers' work related stress and well-being. Journal of Advanced Nursing 70 (11), 2622 – 2633.

Drucker, P. 2000. Johtamisen haasteet. Juva: Bookwell Oy.

Han, Y., Wang, M. & Dong, L. 2014. Role conflict and the buffering effect of proactive personality among middle managers. Social Behavior and Personality 42(3), 473-486.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20.painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Hsieh, H-F. & Shannon, S.E. 2005. Three Approaches to Qualitative Content Analysis. Qualitative Health Research vol 15 No 9, November 2005. 1277-1288.

Johansson, G., Sandahl, C. & Hasson, D. 2013. Role stress among first-line nurse managers and registered nurses – a comparative study. Journal of Nursing Management 21, 449–458.

Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ, uupumuksesta iloon. Juva: Bookwell Oy.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 3. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Jylhä, E. 2005. "Esimiestyön kehittäminen lähtee itsestä"- Esimiestyön kehittämisen menetelmiä. Teoksessa Keskinen, S., Leimala, L. & Romana, A. (toim.). Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus: Painosalama Oy. 13-31.

Järnefelt, N. & Lehto, A-M. 2002. Työhulluja vai hulluja töitä? Tutkimus kiirekoke- muksista työpaikoilla. Tutkimuksia- sarja 235, Tilastokeskus. Helsinki: Hakapaino Oy.

Järvinen, P. 2009. Ammattina esimies. 4. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kajala, R. 2005. Esimiesten ryhmätyönohjaus yksilön ja organisaation oppimisen näkökulmasta. Teoksessa Keskinen, S., Leimala, L. & Romana, A. (toim.). Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus: Painosalama Oy. 35-50.

Kanste, O. 2005. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Lääketieteellinen tiedekunta, Hoitotieteen ja terveyshallinnon laitos, Oulun yliopisto. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9514276485.pdf>. Luettu 31.8.2016. Väitöskirja.

Kröger, V. 2014. Sosiaalinen pääoma sosiaali- ja terveystalouden keskijohdon johtamistyön mahdollistajana. Teoksessa Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. (toim.). Johtajana muutoksissa. Suomen kuntaliitto. Acta 253. Helsinki: Kuntatalon paino. 129–137.

Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen, hyvän kehittämisen reunaehdot tutkimassa. Turun yliopisto. Turku: Painosalama Oy. <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/93684/Annales%20C%20372%20Laine%20VK.pdf?sequence=4>. Luettu 5.3.2016. Väitöskirja.

Lammintakanen, J. 2014. Miten johtajia johdetaan sosiaali- ja terveydenhuollossa? Osoita rajat – anna tilaa toimia. Teoksessa Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. (toim.). Johtajana muutoksissa. Suomen kuntaliitto. Acta 253. Helsinki: Kuntatalon paino. 96–108.

Lehto, A-M., Sutela, H. & Pärnänen, A. 2015. Työn henkinen ja ruumiillinen rasittavuus. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:33. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74695/Ty%c3%b6n%20henkinen%20ja%20ruumiillinen%20rasittavuus.pdf?sequence=1> Luettu 3.10.2016

Mandell, D., Stalker, C., de Zeeuw Wright, M., Frensch, K. & Harvey, C. 2012. Sinking, swimming and sailing: experiences of job satisfaction and emotional exhaustion in child welfare employees. Child and Family Social Work 2013, 18, 383-293.

Mäkinen, J-P., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M-L. 2015. Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia? Kaks – kunnallisalan kehittämissäätiö. Kunnallisalan kehittämissäätiön Tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro 92 © Pole-Kuntatieto Oy ja kirjoittajat. http://www.kaks.fi/sites/default/files/TutkJulk_92_net.pdf. Luettu 3.10.2016.

Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. (toim.). 2014. Johtajana muutoksissa. 1.painos. Acta253. Suomen Kuntaliitto. Helsinki: Kuntatalon paino.

Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L. & Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampere: Tampereen Offsetpalvelu Oy. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/TSRloppuraportti.pdf> . Luettu 3.10.2016.

Pahkin, K. 2015. Staying well in an unstable world of work – Prospective cohort study of the determinants of employee well-being. Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki 2015. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153421/stayingw.pdf?sequence=1> luettu 3.10.2016. Väitöskirja.

Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Perko, K. & Kinnunen, U. 2013. Hyvinvointia edistävä johtaminen – kahden vuoden seuranta tutkimus kunta-alalla. Tampere: Tampereen Yliopiston julkaisuja 11/2013. http://www.uta.fi/projektit/resulead/reports/Perko_Kinnunen_2013.pdf. Luettu 1.9.2016.

Rajava, N., Salminen, M., Saarinen, M., Manka, M-L., Bordi, L., Manka, M. & Heikkilä-Tammi, K. 2014. LeadEmo Edistynyt menetelmä esimiesten tunneosaamisen kehittämiseksi. Hankkeen loppuraportti. Aalto yliopisto ja Tampereen yliopisto 2014. http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/julkaisut/LeadEmo-loppuraportti_web.pdf Luettu 27.9.2016.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa askelta. 1.painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Rehnbäck, K. & Keskinen, S. 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Kuntien eläkevakuutus. Helsinki.

Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä, lähijohtajuus sosi-
aali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulu. Tampere: Juvenes Print Oy.

Saarinen, M. 2007. Tunneälykäs esimiestyö – Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen. Helsinki University of Technology. Helsinki: Edita Prima Oy. Väitöskirja.

Saarinen, M. 2007. Työsuhteen pelisäännöt. 5.uudistettu painos. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Salo, M. 2008. Esimiesten työssä jaksaminen: mikä antaa voimavaroja työhön? Tampereen yliopisto. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/76501/lisuri00093.pdf?sequence=1>. Luettu 13.12.2015. Licensiaatintutkimus.

Sjögren, M. & Hikipää, I. 2014. Vaurastumisen reseptit – oma talous haltuun. 1.painos. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Painettu EU:ssa.

Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Syrjäläinen, E., Eronen, A. & Värri, V-M. 2007. Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampereen Yliopistopaino Oy. Tampere: Juvenes Print.

Tampereen kaupunki 2016. Tutkimuslupahakemus-ohje. <http://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/yhteystiedot-ja-asiointi/luvat.html> 3.11.2016

Tampereen kaupunki 2016. Työhyvinvoinnin ohjelma 2014–2017. <https://www.loora.fi/portal/auth/portal/default/CMSview/View?action=e&windowstate=normal&mode=view&id=e71bb53d-13ab-4c94-8c25-d49790cf03ca> Luettu 3.5.2016.

Tampereen kaupunki 2016. Työsuojelun ohjelma 2014–2017. <https://www.loora.fi/portal/auth/portal/default/CMSview/View?action=e&windowstate=normal&mode=view&id=e2cb294d-cda0-4493-ad3f-974058dba6ec> Luettu 3.5.2016

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11. uudistettu painos. Vantaa: Hansaprint Oy.

Työsuojelu.fi. <http://www.tyosuojelu.fi/tietoa-meista/toiminta/lainsaadanto> Luettu 12.9.2016.

Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tampere: Tammer-Paino Oy.

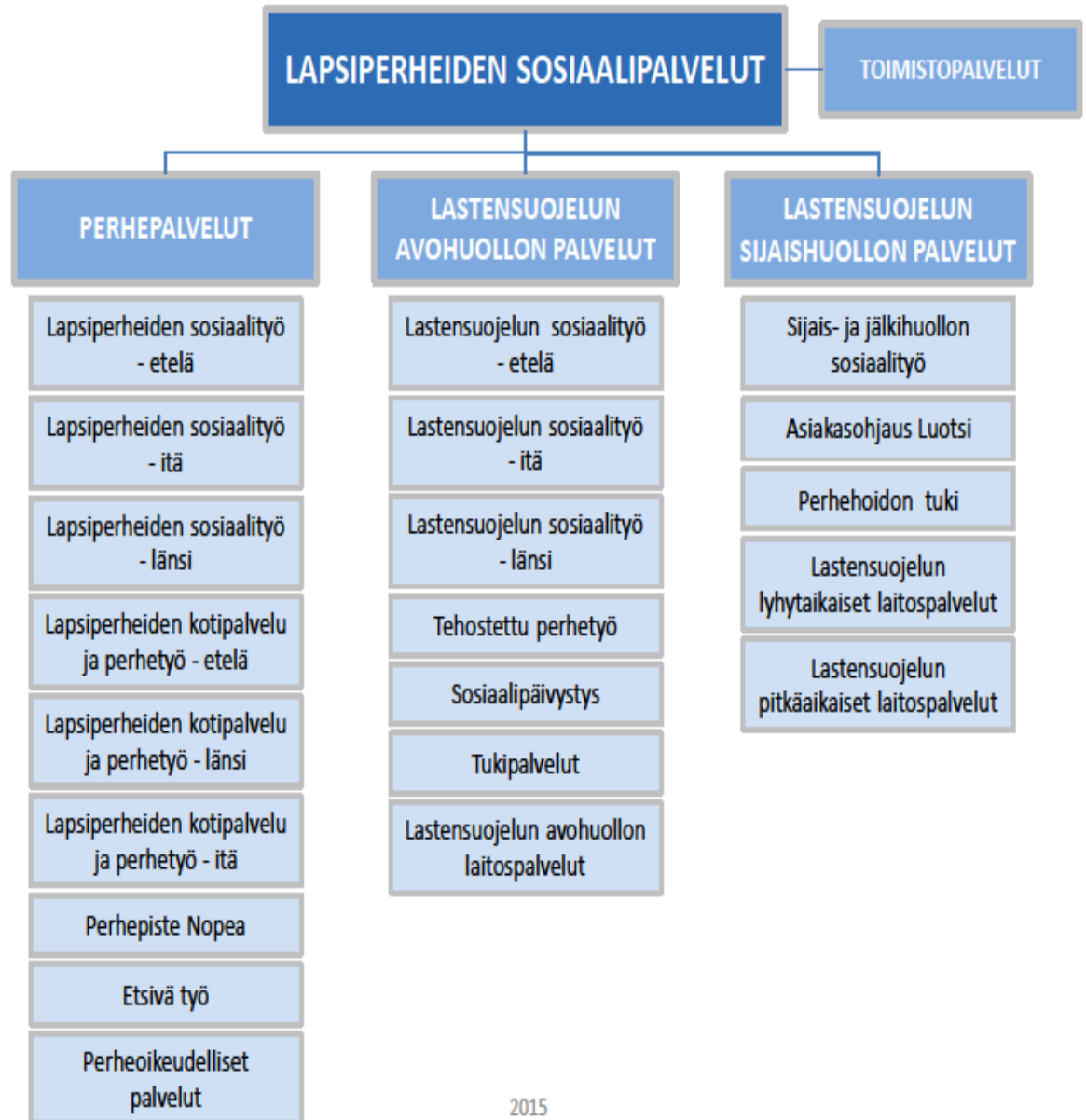
Warshawsky, N. & Havens, D. 2014. Nurse Manager Job Satisfaction And Intent to Leave. Nursing Economics 32 (1), 32–38.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Juva: Bookwell Oy.

Åhman, H. 2014. Mielen johtaminen organisaatiossa. 3.painos. Latvia: Livonia Print.

LIITTEET

Liite 1. Organisaatiokaavio (Tampereen kaupungin intranet Loora 2016)



Liite 2. Saatekirje vastaajille

26. Tammikuuta 2016

Lapsiperheiden sosiaalipalveluissa toimivalle esimiehelle

Hei Lapalainen esimies,

Opiskelen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Tampereen ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan johtamisen suuntautumisvaihtoehdossa. Opinnäytetyöni teen esimiesten työhyvinvoinnista. Työni on laadullinen tutkimus, jonka tarkoituksena on kuvata esimiesten kokemuksia omasta työhyvinvoinnistaan ja siihen vaikuttavista asioista.

Aihe on itselleni tärkeä ja läheinen jo omasta työroolistani johtuen. Ei ole mitenkään se ja sama, miten me esimiehet jaksamme!

Meillä Lapassa vuosi 2015 oli isojen muutosten vuosi. Organisaatiomuutos kosketti lähes kaikkia esimiehiä. Vuoden 2016 yhtenä tärkeänä osa-alueena Lapassa on työhyvinvointiin liittyvät asiat. Ja nyt Sinulla on mahdollisuus vaikuttaa omaan työrooliisi liittyvän työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Toivon Sinun kirjoittavan vapaamuotoisesti omasta työhyvinvoinnistasi ja työssä jaksamisesta. Kyselyyn voit vastata nimettömästi. Voit kirjoittaa käsin oheiseen paperiin, johon olen kysymyksen sekä muutaman apukysymyksen kirjoittanut tai voit kirjoittaa vastauksesi koneella. Apukysymyksiin voit vastata mutta tärkeintä on, että kerrot oman kokemuksesi työhyvinvoinnistasi ja siihen liittyvistä asioista. Valmiin vastauksesi voit lähettää minulle postitse oheisella kirjekuorella. Kaikki vastaukset käsittelen luottamuksellisesti ja opinnäytetyön valmistumisen jälkeen hävitän aineiston asianmukaisesti. Saatujen vastausten pohjalta on syksyllä 2016 tavoitteena luoda esimiesten työhyvinvointisuunnitelma meille Lapaan. Vastaathan kyselyyn 15.2.2016 mennessä.

Kiitos vastauksestasi!

Anna-Maija Koivisto
anna-maija.koivisto@tampere.fi

Sirpa Salin
Yliopettaja
Tampereen ammattikorkeakoulu
sirpa.salin@tamk.fi

Liite 3. Tehtävänanto**MITEN JAKSAT ESIMIES? – Opinnäytetyön kysely 2016**

Valitse ensin ympyröimällä se, työskenteletkö lähiesimiehenä vai keskijohdossa.

Toimin; lähiesimiehenä

keskijohdossa (myös palvelupäälliköt)

Kirjoita Sinun työhyvinvoinnistasi ja työssä jaksamisesta.

Seuraavia kysymyksiä voit käyttää pohdintasi apuna mutta tärkeintä on, että kerrot omasta kokemuksesta juuri sellaisena kuin se sinulla on!

Mistä tekijöistä työhyvinvointisi koostuu? Mitkä asiat siihen vaikuttavat? Mistä huomaat, jos työhyvinvoinnissasi tapahtuu muutoksia? Millaisissa asioissa toivoisit tukea ja apua? Miten työhyvinvointisi tila vaikuttaa työhösi?

Liite 4. Kirjallisuuskatsauksen koonti.

Tutkimuk- sen tekijät, vuosi ja tut- kimuksen nimi	Maa	Tutkimuk- sen tarkoi- tus ja tut- kimusme- netelmät	Metodi	Kohde- ryhmä	Aineiston- keruu- ja analysoin- timene- telmä	Keskeiset tulokset
Salo 2008 Esimiesten työssä jaksami- nen: mikä antaa voima- varjoa työ- hön?	Suomi	Selvittää, miten työ- terveys- huollosta tukea hake- neet esimie- het kuvaa- vat työssä jaksamis- taan.	Laadullinen tapaustutki- mus	Kymmenen esimiestä, joiden työ- hön kuului henkilöstö- johtamista. Esimiehistä naisia oli 6 ja miehiä 4. Ikäjakauma oli 31-55v ja esimies- työstä koke- musta oli 0,5-25 vuotta.	Haastattelu saatu ai- neisto on analysoitu sisällön analyysin avulla	Esimiesten työssä ko- rostuvat enemmän jaksamista tukevat te- kijät kuin jaksamista koettelevat vaatimuk- set. Esiin nous- seet tarpeet; Esimiesten työnohjaus sekä uusien esimiesten perehdyttä- minen ja mentorointi
Reikko, Salo- nen & Uusi- talo 2010 Puun ja kuo- ren välissä – lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla	Suomi	Luoda ku- vaa lähijoh- tajien tehtä- väalueista ja työn edellyttä- mistä vaati- muksista.	Laadullinen tutkimus	23 lähijoh- tajaa sekä		Lähijohta- jien asema kuvataan vaativana ”puun ja kuoren” vä- lissä olemi- sena. Lähi- johtajat toi- vovat sel- keyttä omaan ase-

						maan ja nykyistä paremmin työhön soveltuvia linjauksia. Lähihoitajat toivovat ylemmän johdon tukea ja arvostusta
Rehnbäck & Keskinen 2005 Työhyvinvointia alais- taidoilla ja esimiestyön hallinnalla	Suomi	Esimiehen työssä jak- samisen ja työn hallin- nan tarkas- telu kunta- alalla	Laadullinen tutkimus (esimies- työn tutki- muksen osalta)	10 esi- miestä, joista 6 oli naisia ja 4 miehiä. Esi- miestehtä- vistä koke- musta 5-35 vuotta	Teemahaas- tattelu aineisto on analysoitu sisällön analyysillä	Tutkimuk- seen osallis- tuneista puolet koki- vat jaksami- sensa hy- väksi. Esi- miesten työssä jak- samiseen vaikutti työn hallin- nan tunne sekä rooli- ristiriidat. Johtopäätökset: esi- miesten jak- samista voi- daan tukea esimerkiksi työnohjauk- sella ja mentoroin- nilla sekä li- säämällä työnohallin- nan mah- dollisuuksia

<p>Van Bogaert, Adri-aenssens, Dilles, Martens, Van Rompaey & Timmermans 2014</p> <p>Impact of role, job- and organizational characteristics on Nursing Unit Managers' work related stress and well-being</p>	Belgia	Tarkoituk-sena tutkia rooli, työ ja organisaa-tioiden omi-naisuuksien vaikutuksia osastonhoi-tajien hy-vinvointiin ja heidän koke-maansa stressiin	Kvantitatiivinen tutki-mus tehdyn kat-sauksen lä-pileikkaus	365 osas-tonhoitajaa Tutkimus tehtiin Bel-giassa.	Strukturoitu kyselylo-make Kyselylo-makkeen kysymykset perustuivat asiantunti-jaryhmien valitsemiin luotettaviin mittareihin	<p>Joka kuudes vastaaja koki olonsa uupuneeksi ja kaksi kol-mesta vas-taajasta oli vahvasti työhön si-toutunut. Uupumuk-seen vaikut-tivat esi-merkiksi rooliristirii-dat ja työai-kapaineet.</p> <p>Johtopää-tökset:</p> <p>osastonhoi-tajien työssä jak-samisen tu-kemiseksi tulee kehit-tää asian-mukaisia menetelmiä sekä työssä jaksamisen strategia</p>
<p>Johansson, Sandhal & Hasson 2011</p> <p>Role stress among first-line nurse</p>	Ruotsi	tutkia, onko osastonhoi-tajilla kor-keampi riski kokea työperäistä stressiä	Kvantitatiivinen tutki-mus	Tutkimuk-seen osallis-tui 64 osas-tonhoitajaa sekä 908 sairaanhoi-	Strukturoitu nettipohjai-nen kysely-lomake	Suurin osa sekä osas-tonhoita-jista että sairaanhoi-tajista koki-

managers and registered nurses – a comparative study		kuin sairaanhoitajilla		tajaa. Tutkimus tehtiin Ruotsalaisessa yliopistosairaalassa.		vat olevansa tyytyväisiä työssään ja voidensa hyvin. Osastonhoitajat kokivat työssään isoja vaatimuksia mutta kokivat toisaalta työnsä mielenkiintoisena tarkoituksenmukaisena ja haastavana.
Warshawsky & Havens 2012 Nurse Manager Job Satisfaction And Intent to Leave	Yhdysvallat	Tarkoituksena kuvata osastonhoitajien tyytyväisyyttä sekä mahdollisen työpaikan vaihtokseen liittyviä tekijöitä	kvantitatiivinen tutkimus	291 osastonhoitajaa Yhdysvaltalaisista sairaaloista	Strukturoitu kyselylomake	Suurin osa osastonhoitajista olivat tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä työhönsä. Kuitenkin suuri osa osastonhoitajista oli aikeissa siirtyä toisiin työtehtäviin seuraavien viiden vuoden aikana. Neljä yleisintä syytä työpaikan vaihtoon

						<p>olivat työ- uupumus, ammatin- vaihto, elä- köityminen ja ylennys.</p> <p>Johtopää- töksiä:</p> <p>jatkoksa osastonhoi- tajien työn- määrää tu- lisi tarkistaa sekä heille tulisi tarjota uravalmen- nusta.</p>
--	--	--	--	--	--	--

				<i>tuo työhön varmuutta”</i>
Esimies osana työyhteisöä	Osakkaat	Oma esimies Työntekijät ja kollegat Asiakkaat		<i>”Oman esimiehen tuki ja aika vaikuttavat omaan jaksamiseen” ”Hyvät työntekijät ja kollegat ovat tärkeä osa hyvinvointia” ”Asiakkaat; yhdessä oleminen ja selkeä kuva siitä, miten tätä tehdään meillä”</i>
	Työilmapiiri	Kuulluksi tuleminen Palautteen saaminen reilu työyhteisö		<i>”Ja se, että näkökantoja arvostetaan, vaikka lopputulema ei olisikaan oman mielen mukainen” ”On tärkeää, että saa palautetta, myös kielteistä, jos siihen on aihetta” ”Työhyvinvointini koostuu hyvästä, toimivasta, avoimesta ja reilusta työyhteisöstä” ”Tulee tunne, että teemme tätä yhdessä”</i>
Muutokset työhyvinvoinnissa	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	Kiire Ei vaikutusmahdollisuutta Negatiivisuus		<i>”Jos on koko ajan kiire, asiat jää kesken, josta seuraa riittämättömyyden tunne”</i>

		<p>Esimiehen</p> <p>ja työnantajan toiminta</p>	<p><i>"Työhyvinvointiani haastaa byrokratia, asioiden hitaus"</i></p> <p><i>"Työhyvinvointiani haastaa ikävällä asenteella varustetut ihmiset, negatiivisuuden ruokkiminen"</i></p> <p><i>"Myös esimiehen sitoutumattomuus omaan työhönsä on heikentänyt työhyvinvointiani ja koko organisaation toimintakykyä"</i></p> <p><i>"Ylemmän johdon tuki jäi kokonaan puuttumaan; vaatimuksia kyllä tuli...ymmärrys jäi puuttumaan...odotus oli, että lähdetään vain tekemään ja homma toimii. Siltä ainakin tuntui."</i></p>
	<p>Työhyvinvoinnissa ilmenevät muutokset</p>	<p>Työn hallitsevuus</p> <p>Fyysiset oireet</p> <p>Työnsuoritus</p>	<p><i>"Vaikeampi pitää työasiat ja siviilielämä erillään"</i></p> <p><i>"Epäily, että liika kuormitus tulee ulos somaattisina oireina...."</i></p> <p><i>"...olen perheelle ärtynyt ja kiukkuihin. En nuku hyvin...."</i></p> <p><i>"jos ei jaksa, ei kiinnostu eikä tule myöskään tehtyä,</i></p>

				<i>jaksaminen on yhteydessä työnsuoritukseen”</i>
Esimiehen tuki-verkosto		tuen tarve	Asiat, joihin kaitaan tukea	<p><i>”Tukea tarvitsen niissä tilanteissa, joissa en selvästi itse jaksais tai pysty”</i></p> <p><i>”Yhteisen linjan ja näkemyksen pitämisessä, työhyvinvoinnin mahdollistamisessa koko työryhmälle”</i></p> <p><i>”toivon tukea asioissa, joissa omat tunteet alkavat ”valata” alaa”</i></p>
		Vertaistuki, työn-ohjaus	Tahot, joilta tukea saadaan/ toivotaan	<p><i>”Se on tärkeää, että on joku samaa työtä tekevä, jonka kanssa voi jakaa asioita”</i></p> <p><i>”Esimiesten pienryhmät ovat hyviä ja tärkeitä foorumeita pohtia omaa esimiehisyttä ja työhyvinvointia”</i></p> <p><i>”Kaipaamme mahdollisuutta hakea oma henkilökohtainen työnohjaus kaupungin organisaation ulkopuolelta”</i></p>